



**FLORBELA
ALMEIDA
CUNHA**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA SIMOLDES
PLÁSTICOS**



**FLORBELA
ALMEIDA
CUNHA**

RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA SIMOLDES PLÁSTICOS

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizado sob a orientação científica do Professor Doutor Reinaldo Silva do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro

“Live as if you were to die tomorrow. Learn as if you were to live forever”

- Mahatma Gandhi

o júri

presidente

Professora Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (Presidente)

Professora Doutora Márcia Liliana Seabra Neves
Professora Adjunta Convidada da Escola Superior de Tecnologia de Águeda da Universidade de Aveiro (arguente)

Professor Doutor Reinaldo Francisco da Silva
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (orientador).

agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu orientador, Prof. Doutor Reinaldo Silva, pela disponibilidade, enorme paciência e preciosos conselhos que me auxiliaram na elaboração deste relatório de estágio.

À equipa da Simoldes Plásticos e à minha supervisora de estágio, Paula Figueiredo, pela oportunidade que me foi dada e a simpatia com que me receberam. Um especial obrigado à Jaquelina e à Cristina pela boa disposição e todo o apoio que me deram ao longo destes cinco meses.

À Direção do Mestrado pelas várias reuniões, dicas e esclarecimentos essenciais para a realização do estágio curricular.

Aos meus pais e restante família por acreditarem em mim e por estarem sempre presentes em todos os momentos da minha vida, dando-lhes mais brilho.

A todos os meus amigos, em particular à Andreia Silva, por me mostrar o valor da amizade e pela sua inestimável ajuda ao longo do meu percurso académico.

Um especial obrigado a todas as pessoas que todos os dias me inspiram, desafiam e me motivam para uma aprendizagem constante na minha vida e me fazem crescer.

palavras-chave

Responsabilidade Social Empresarial, Comunicação, Comunicação Interna, Marketing Interno

resumo

O presente relatório é o resultado do estágio curricular realizado na Simoldes Plásticos. Em primeiro lugar, dá a conhecer a empresa e o seu ramo de atuação, assim como as atividades desenvolvidas ao longo destes cinco meses, sustentadas por uma breve revisão teórica. Em seguida, é apresentada uma revisão da literatura sobre os temas da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), a Comunicação e o Marketing Interno. Por último, são descritas algumas propostas baseadas nestes temas e que visam melhorar o desempenho da empresa.

keywords

Corporate Social Responsibility, Communication, Internal Communication, Internal Marketing

abstract

This report is the outcome of the internship that took place at Simoldes Plásticos. Firstly, it presents the company and its field of action, as well as the tasks performed there for five months, which are sustained by a brief theoretical framework. It also includes a study on Corporate Social Responsibility (CSR), Communication and Internal Marketing which function as the underlying basis for the proposals addressed in the last chapter, aimed at improving the company's performance.

Índice

Introdução	5
Capítulo 1.....	7
Apresentação da empresa, internacionalização e análise da indústria	7
1.1. O Grupo Simoldes.....	7
1.2. A Simoldes Plásticos	10
1.3 – A internacionalização do grupo Simoldes e a sua relação com a indústria automóvel	14
1.4 – Análise da indústria e vantagens competitivas	16
Capítulo 2.....	19
Descrição das tarefas realizadas	19
2.1. A gestão de viagens corporativas.....	19
2.1.1. Tarefas da gestão de viagens de negócios	21
2.1.2. Fatores que influenciam a gestão das viagens.....	23
2.2. A gestão de viagens corporativas na Simoldes Plásticos	24
2.2.1. Tarefas desempenhadas	25
2.2.2. Problemas encontrados	28
2.3. Sugestões de melhoria	28
Capítulo 3.....	31
O Marketing interno, a Responsabilidade Social e a Comunicação: Enquadramento teórico	31
3.1. O Marketing Interno.....	32
3.2. A Responsabilidade Social Empresarial (RSE).....	36
3.2.1. Evolução e contribuições para o tema	36
3.2.2. Razões e benefícios da RSE	41
3.3. A RSE e o Marketing Interno	45
3.3.1. Desafios que se podem encontrar	46

3.4. A Comunicação Empresarial.....	49
3.4.1. A Comunicação.....	49
3.4.2. A Comunicação Empresarial e a eficácia comunicacional.....	51
3.4.3. Distinção entre a comunicação externa e interna	53
3.4.4. Desafios e barreiras à comunicação interna eficaz	54
3.4.5. Orientações para ultrapassar algumas barreiras e desafios comunicacionais	57
3.4.6. A comunicação eletrónica	58
3.5. A RSE e a Comunicação	62
3.5.1. Desafios à comunicação da RSE	62
3.5.2. Orientações para ultrapassar os desafios	63
3.5.3. O que comunicar?	65
Capítulo 4.....	67
A RSE e a Comunicação na prática	67
4.1. Descrição das iniciativas.....	68
4.2. Planeamento, implementação e controlo.....	69
4.3. A Comunicação e a RSE	71
4.4. Algumas considerações	82
Considerações finais	87
Referências bibliográficas	89
Anexo	96
Plano de estágio	96

Índice de Figuras

Figura 1 - Logótipo do Grupo Simoldes.....	7
Figura 2 - Evolução do Grupo Simoldes	10
Figura 3 - Logótipo da Simoldes Plásticos	10
Figura 4 - Simoldes Plásticos (Imagem Google Maps)	11
Figura 5 - Peças interiores produzidas pela Divisão de Plásticos (Retirado do Manual de Acolhimento e Integração do Colaborador).....	11
Figura 6 - Peças exteriores produzidas pela Divisão de Plásticos (retirado do Manual de Acolhimento e Integração do Colaborador).....	12
Figura 7 - Modelo dos Círculos Concêntricos (adaptado de Beal, 2014)	37
Figura 8 - A Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial (adaptado de Carroll, 1991)	38
Figura 9 - Modelo dos três domínios da Responsabilidade Social (adaptado de Schwartz e Carroll, 2003).....	39
Figura 10 - Processo de Comunicação (adaptado de Cunha et al., 2007 e Teixeira, 2013)	50
Figura 11 - Possíveis vertentes da RSE	83

Introdução

O presente relatório foi elaborado no âmbito da Unidade Curricular Dissertação/ Estágio/ Projeto que está incluída no plano de estudos do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais do Departamento de Línguas e Culturas, na Universidade de Aveiro.

Para a obtenção do grau de Mestre é-nos dada a escolher uma destas três opções. Sem hesitação, decidi realizar o Estágio Curricular pelo facto de ser uma oportunidade para a minha preparação para as exigências do mundo do trabalho, assim como seria útil para colocar em prática os conhecimentos que fui adquirindo ao longo da minha formação académica. Além disso, constitui uma oportunidade para a aquisição de novos conhecimentos pertinentes não só para a vida profissional, como para a vida pessoal. Como não possuía qualquer experiência no mundo laboral, esta pareceu-me ser a opção mais adequada.

Este estágio teve a duração de cinco meses, no período compreendido entre o dia 9 de janeiro e o dia 9 de junho de 2017 e foi realizado na Simoldes Plásticos, localizada no concelho de Oliveira de Azeméis. Para além de se inserir num grupo de renome e numa indústria com bastante proeminência no concelho, é uma empresa que tem acolhido vários estagiários ao longo dos anos, apesar de não pertencerem à minha área de estudo. Estas razões, aliadas ao facto de se encontrar perto da minha zona de residência, aumentaram a minha satisfação por ter sido aceite nesta empresa.

Inicialmente, estava previsto desempenhar tarefas no departamento de compras, assim como no de qualidade, viagens e receção. Contudo, somente exerci a função de assistente de viagens ao longo dos cinco meses de estágio, sob a orientação de uma profissional pertencente aos Recursos Humanos.

Este relatório encontra-se dividido em cinco partes principais. Na primeira, é feita uma apresentação da entidade de acolhimento e uma contextualização do ambiente envolvente, procedendo-se à caracterização da empresa e do Grupo Simoldes, a internacionalização e indústria em que se insere. No segundo capítulo conta a descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio, assim como um breve

estudo do tema da gestão das viagens de negócios. A terceira parte é constituída por uma revisão da literatura sobre os temas do Marketing Interno, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a Comunicação, pertinentes para a explicação das propostas apresentadas no capítulo seguinte. Na quarta parte são, então, descritas algumas soluções/ propostas que visam a melhoria do desempenho da empresa. Por último, são feitas algumas considerações finais, reflexões pessoais e uma análise global relacionadas com a realização do estágio e deste relatório.

Para a sua elaboração, procedi à análise de documentos e notícias sobre a empresa e à leitura e análise de artigos sobre os temas abordados. Para além disso, apesar de não ter realizado entrevistas ou questionários a colaboradores, fiz uso da observação das situações do quotidiano da empresa e, informalmente, coloquei questões sobre o seu funcionamento.

Capítulo 1

Apresentação da empresa, internacionalização e análise da indústria

O presente capítulo é constituído, primeiramente, pela descrição da empresa e o Grupo Simoldes, da qual faz parte. Nesta caracterização do Grupo Simoldes e da Simoldes Plásticos, é revelada a área de atuação, empresas pertencentes ao grupo, produtos fabricados, prémios recebidos, principais clientes e outras características relevantes.

Para além disso, este capítulo integra uma contextualização da indústria em que se insere e uma breve descrição do seu processo de internacionalização, evidenciando as suas vantagens competitivas. Assim, visa dar a conhecer os motivos adjacentes à sua internacionalização (nomeadamente como os conseguiu concretizar) e, ao mesmo tempo, elucida sobre o seu envolvimento com a indústria automóvel e a integração vertical da atividade de injeção de plásticos. De um modo geral, pretende-se analisar quais os pontos fortes e os fatores diferenciadores/competitivos, assim como eles foram adquiridos e explorados ao longo das décadas da sua existência.

1.1. O Grupo Simoldes

O Grupo Simoldes (ver figura 1) surgiu em novembro de 1959 com a inauguração da Simoldes Aços em Oliveira de Azeméis. Dedicar-se à produção de moldes e peças plásticas injetadas, destacando-se a produção de componentes para a indústria automóvel. Tem como principais clientes várias marcas reconhecidas da indústria automóvel, entre as quais a Renault, a PSA, a Volkswagen, a Seat, a Skoda, a Volvo, a Mercedes, a BMW, a Saab, a GM, entre outras.



Figura 1 - Logótipo do Grupo Simoldes

A produção que se destina ao mercado português representa apenas uma pequena percentagem do total. O foco da Simoldes encontra-se nos mercados internacionais, sendo que os seus principais clientes se situam em países como a Espanha, a França, a Alemanha, o Reino Unido, a Polónia e a Suécia (Simoldes Tool Division; Simoldes Plásticos, 2017).

Considerado o maior fabricante de moldes da Europa (Simoldes Tool Division, 2017), o Grupo Simoldes atribui o seu sucesso à constante inovação e investimento dos lucros de forma a fomentar o seu crescimento. Outro dos fatores do sucesso do Grupo prende-se com o fato de englobar não só a fabricação dos moldes, mas também a injeção de plásticos, abarcando duas atividades de produção complementares permitindo, desta forma, ocupar uma posição de destaque perante os seus clientes. Este constitui assim um dos principais fatores de diferenciação da Simoldes em relação aos seus concorrentes.

Para além da adaptação às necessidades e exigências do mercado, existem outros fatores que permitiram que a Simoldes se destacasse notavelmente no setor em que se insere. O constante investimento em novas tecnologias, a formação contínua dos seus funcionários, a aposta na qualidade dos seus produtos e o interesse em arriscar em novos projetos são condições preponderantes nesse sucesso.

Fruto deste êxito, o Grupo Simoldes tem granjeado ao longo destes anos alguns prémios entre os quais se destacam, por exemplo, o «Volkswagen Group Award» em julho de 2015 e o «General Motors Supplier Quality Excellence Award» em 2012 e 2013 (Simoldes Plásticos, 2017).

Apesar da presença ao nível mundial e o elevado volume de negócios, o Grupo Simoldes é um conjunto de empresas de cariz familiar, característica invulgar no que se refere a empresas desta dimensão. Pertence ao Comendador António da Silva Rodrigues, atual Presidente da Administração, a sua esposa, Maria Aldina Fernandes Valente, e o filho Rui Paulo Valente Rodrigues.

No início, ao longo da década de sessenta, a Simoldes dedicava-se essencialmente à produção de moldes para brinquedos e utensílios domésticos para o

mercado português. À medida que foi crescendo, a maior parte da produção passou a destinar-se à indústria automóvel, tendência que se verifica ainda hoje.

Atualmente o Grupo Simoldes é constituído por 24 empresas em duas áreas de negócio distintas: a divisão de Aços (Tool Division) e a divisão de Plásticos (Plastics Division). A Divisão de Aços integra 9 centros de produção, 6 dos quais estão localizadas em Portugal (Simoldes Aços, MDA, IMA, Mecamolde, IGM e Ulmolde). As restantes unidades de produção estão localizadas no Paraná no Brasil (Simoldes Aços Brasil) e em Buenos Aires na Argentina (UPSA). As outras empresas da divisão são centros de serviço ao cliente (CSCs) que estão situados em Espanha (ACS Iberia), França (ACS France), na Alemanha (ACS Germany), Argentina (ACS Argentina) e Turquia (ACS Turquie).

A Divisão de Plásticos é formada por 11 empresas. As unidades de produção (8 no total) estão igualmente distribuídas, não só em Portugal, como também em outros países. Em Portugal encontra-se a sede (Simoldes Plásticos), a Inplas e a Plastaze. Os restantes centros de produção estão localizados no Brasil (Simoldes Plásticos Brasil e Simoldes Plásticos Indústria), na França (Simoldes Plásticos France), na Polónia (Simoldes Plásticos Polska) e, mais recentemente, na República Checa (Simoldes Plásticos Czech). Tal como na divisão de Aços, a divisão de Plásticos também conta com centros de serviço ao cliente: a Simoldes Plásticos Espanha, a Simoldes Plásticos Deutschland Engineering (na Alemanha), e Simoldes Plásticos France Engineering (em França).

Os ACS empregam funcionários dos países onde estão situados como forma de estreitar a relação entre as empresas e os clientes, assim como ultrapassar certas barreiras de comunicação que poderiam surgir na relação entre indivíduos de diferentes nacionalidades.

Abaixo encontra-se um esquema onde figuram estas empresas (excluindo os centros de apoio aos clientes), as respetivas divisões e os anos de inauguração, de forma a apresentar uma visão sintetizada da evolução do Grupo Simoldes (ver figura 2).

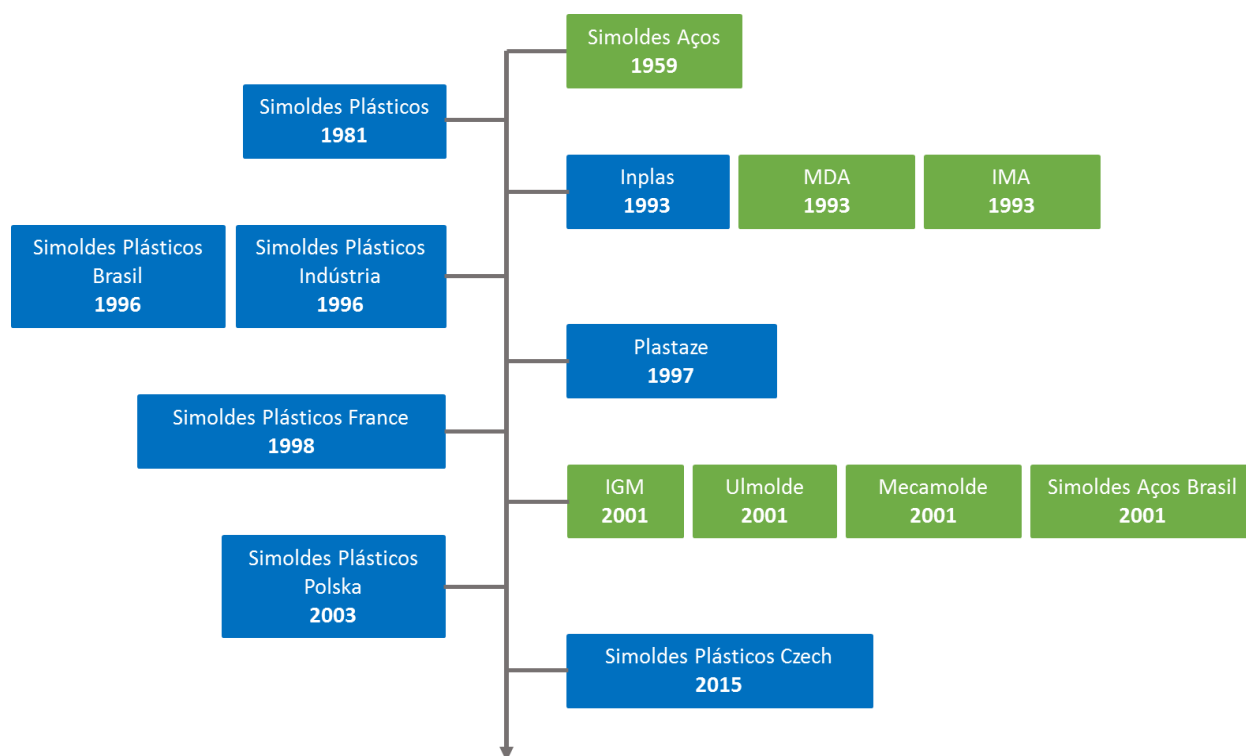


Figura 2 - Evolução do Grupo Simoldes

1.2. A Simoldes Plásticos

A Simoldes Plásticos (ver figura 3) localiza-se na zona industrial de Santiago de Riba-Ul (ver figura 4), pertencente ao concelho de Oliveira de Azeméis, onde também se encontra uma grande parte das empresas do grupo. Surgiu em 1981 como resultado da mudança na direção estratégica adotada pelo Grupo Simoldes, a criação da Divisão de Plásticos, a qual complementa os serviços e produtos já oferecidos na Divisão de Aços (Simoldes Plásticos, 2017).



Figura 3 - Logótipo da Simoldes Plásticos



Figura 4 - Simoldes Plásticos (Imagem Google Maps)

Com uma área de aproximadamente 26.000 m², possui um parque com máquinas entre as 200 e as 3200 toneladas. É responsável pela injeção de plástico nos moldes, fabricando os mais diversos produtos para automóveis (ver figuras 5 e 6), incluindo painéis de porta, componentes de bancos, bagageira, painel de instrumentos, pedais, punhos, protetores de roda, grelhas para-choques, suporte de barras, entre outras peças interiores e exteriores. Para a produção destas peças, recorre a várias tecnologias que tem adquirido ao longo dos anos, nomeadamente ao nível de injeção, compressão e acabamentos, as quais são fundamentais para ir ao encontro das exigências do mercado.



Figura 5 - Peças interiores produzidas pela Divisão de Plásticos (Retirado do Manual de Acolhimento e Integração do Colaborador)



Figura 6 - Peças exteriores produzidas pela Divisão de Plásticos (retirado do Manual de Acolhimento e Integração do Colaborador)

Os principais clientes desta unidade pertencem ao setor automóvel, particularmente a PSA, a Renault e o Grupo Volkswagen (Manual de Acolhimento e Integração do Colaborador, 2016), com os quais tem mantido uma relação duradoura.

Em 2016, a empresa contava com a colaboração de 715 funcionários (Einforma, 2017). A sua missão é «ser a escolha preferencial dos nossos clientes, funcionários e fornecedores, contribuindo para um crescimento sustentável e satisfazer os nosso *shareholders*». Os valores incluem «honrar os nossos compromissos» e «confiar uns nos outros». Um dos lemas que tem vindo a ser utilizado na comunicação da empresa é o seguinte: «Juntos fazemos melhor».

O sucesso da empresa traduz-se no seu volume de negócios, o qual chegou aos 59.068.010,00€ em 2014. Deste valor, 40.068.010,00€ foi o fruto das exportações, o que faz transparecer a relevância dos mercados internacionais para esta empresa.

Por forma a alcançar esse sucesso, é essencial a implementação de uma estratégia devidamente suportada por uma estrutura organizacional adequada aos objetivos da empresa. Por outras palavras, o sucesso da empresa é refletido na forma como é gerida e estruturada, assim como todas as ações executadas. A Simoldes Plásticos está dividida em diversas áreas/departamentos, que possuem funções

distintas, mas que dão o seu contributo para o funcionamento geral da empresa. Essas áreas são as seguintes: a Direção Geral, os Recursos Humanos, o Departamento Financeiro, o de Sistemas da Informação, a Qualidade, o Desenvolvimento e Gestão de Projetos, I&D, Compras, Operações, Logística e Controlling + Costing (Manual de Acolhimento e Integração do Colaborador, 2016). Cada departamento tem a sua própria estrutura, na qual os colaboradores ocupam funções diferentes hierarquicamente.

Não descurando a necessidade da existência destes vários departamentos, é de notar que este facto, aliado à existência de um elevado número de colaboradores que, ao longo das suas atividades, necessitam comunicar entre si e colaborar no sentido de alcançar os objetivos que são da sua responsabilidade, poderá resultar em falhas no âmbito da comunicação interna e coordenação. Para além disso, grande parte dos colaboradores da parte administrativa (excluindo assim aqueles que trabalham na área da produção), trabalha em gabinetes fechados e, por norma, têm ao seu encargo transmitir um elevado volume de informação entre si, o que contribui para esses problemas. Estas questões irão ser abordadas mais detalhadamente nos capítulos posteriores.

Em termos de gestão interna, a empresa utiliza uma ferramenta que procura a melhoria contínua, o ciclo PDCA (do inglês *Plan, Do, Check, Act*), também denominado Ciclo de Shewhart ou Deming. De uma forma sucinta, esta ferramenta é composta por quatro etapas que apoiam na implementação de mudanças e/ou melhorias. É vantajosa em empresas com um elevado número de projetos, que fomentam a inovação constante e onde a qualidade é de extrema importância, como é o caso da empresa em questão. Apesar de serem utilizadas outras ferramentas, esta pode ser empregada nas várias áreas da empresa devido ao seu carácter mais abrangente, ou seja, que pode ser aplicado em várias situações e/ou problemas que existam. A informação sobre esta ferramenta é disponibilizada aos colaboradores através de documentos internos e um cartaz estrategicamente posicionado para incentivar o seu uso.

Tal como as outras empresas do grupo, a Simoldes Plásticos enaltece a importância da inovação como fator de competitividade e diferenciação. Tal é repercutido no volume da despesa efetuada em I&D. Segundo dados de 2013, a empresa ocupava o 32º lugar no ranking de empresas com mais despesa em atividades de I&D

em Portugal (7º no grupo de empresas da indústria de equipamentos, metalomecânica e afins), investindo um total de 4.756.880€ nesse ano (Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, 2016).

1.3 – A internacionalização do grupo Simoldes e a sua relação com a indústria automóvel

O primeiro passo no sentido da internacionalização da empresa ocorreu nos anos 60 com a exportação de moldes para uma empresa espanhola do ramo automóvel sediada em Vigo. Ainda na década de 60, foram exportados moldes também para os EUA e para a Inglaterra. Nesta altura, uma grande parte das vendas era realizada através de agentes que comunicavam com os clientes. Na década de 70, tendo em conta as desvantagens associadas com o contato indireto com os clientes, a Simoldes começou a procurar clientes no estrangeiro sem o recurso a intermediários.

Ainda nessa altura, a Simoldes começou a orientar a sua produção para a indústria automóvel, fabricando moldes destinados à injeção de plásticos. Este contato com a indústria, apesar de indireto, foi crescendo gradualmente, ocasionando um aumento da base de clientes.

Na década de 80, António da Silva Rodrigues decidiu investir na criação da Simoldes Plásticos devido à complementaridade das duas atividades e as vantagens que daí surgiriam. Desta forma, a Simoldes passou a integrar verticalmente a injeção de plásticos, ou seja, passou a controlar duas atividades contínuas na cadeia de produção, permitindo assim potencializar os seus resultados.

Com a chegada da Renault a Portugal, aumentando a proximidade entre as duas empresas, confirmou-se que este tinha sido o rumo certo a seguir, uma vez que esta empresa da indústria automóvel selecionou a Simoldes como fornecedor, relação essa que se mantém atualmente. Tendo em conta que os produtos são fabricados de acordo com as encomendas solicitadas, estas relações com os clientes são de extrema importância para as empresas do Grupo.

A integração vertical (neste caso a jusante) possibilitou um relacionamento direto com este cliente e, posteriormente, com outras empresas do ramo automóvel.

Para além disso, outras vantagens surgiram desta verticalização, nomeadamente o maior controlo na cadeia de valor em questões como a qualidade, prazos e um número de fatores de produção, os menores custos ao nível de transporte e o maior poder de negociação com os clientes (Hitt *et al.*, 2011). Usualmente, este tipo de estratégia proporciona às empresas um maior poder de mercado em relação aos concorrentes, tal como se pode verificar neste caso.

A exigência do setor automóvel foi um grande impulsionador do crescimento do Grupo na medida em que fomentou a inovação e a procura pela excelência em todos os aspetos dos seus negócios. Permitiu de igual forma aumentar exponencialmente a sua capacidade produtiva, quer no terreno nacional, quer no estrangeiro, com o intuito de fornecer os seus principais clientes.

De facto, as estratégias de internacionalização adotadas pela Simoldes são, em grande parte, ditadas por estes pois consistem no acompanhamento e implementação de unidades nos países em que se encontram em maior escala.

O caso mais recente é a subsidiária instalada em 2015 na República Checa, que se encontra muito próxima de uma das fábricas da Skoda, fornecendo não só esta unidade, como também outros negócios do grupo Volkswagen. A Simoldes conta também com subsidiárias em França, onde está presente o Grupo PSA, e em Espanha, próxima dos *headquarters* da Seat. Nos próximos anos será também instalada uma unidade em Marrocos que tem como objetivo fornecer vários clientes presentes no Norte de África. No que concerne ao Brasil, as razões para a internacionalização estão relacionadas, não só com a aproximação aos principais clientes, como também com as elevadas taxas alfandegárias que o país aplica e que fazem encarecer as importações.

A utilidade da aproximação das unidades produtivas aos principais clientes é evidenciada pela diminuição dos custos de transporte, a maior rapidez de fornecimento, o menor tempo de espera na resolução de eventuais problemas que possam surgir e, de um modo geral, uma melhor resposta às necessidades do cliente. Estas vantagens ultrapassam o principal obstáculo associado com esta medida: o elevado investimento inicial inerente à criação de uma unidade a partir do zero. Apesar de existirem outras

opções no que toca às formas de internacionalização (como é o caso das parcerias), apenas esta permite total controlo das operações.

1.4 – Análise da indústria e vantagens competitivas

Tal como foi referido anteriormente, com esta análise pretende-se entender a indústria em que a Simoldes se insere e de que forma se destaca dos seus concorrentes. A finalidade é demonstrar que, apesar do acelerado crescimento, fruto do seu sucesso, é necessário que haja, ao nível interno, um conjunto de práticas que sustentem esse êxito. Isto porque todas as empresas carecem de uma base firme que suporte o seu crescimento e assegure o seu bom funcionamento a longo prazo para que sejam evitadas as consequências negativas adjacentes caso isso não ocorra. As sugestões para essas práticas irão ser discutidas posteriormente.

A indústria dos plásticos exerce uma grande influência no mundo atual devido à sua aplicabilidade nos mais diversos setores. Os plásticos são utilizados em áreas como a saúde, a construção, a agricultura, a eletrónica e muitas outras, constituindo assim uma parte essencial da vida moderna.

Ao nível europeu, esta indústria possui uma grande presença, gerando um total de 350 milhões de euros em vendas em 2014 (Germany Trade & Invest, 2016). Relativamente à produção mundial de materiais plásticos, a Europa ocupa o segundo lugar com 18,5% do total. Do total de procura por esses materiais, 8,9% destina-se à indústria automóvel, logo a seguir às embalagens e à construção (Plastics Europe, 2015).

Nos carros modernos, 50% do volume total de um carro é formado por constituintes plásticos (Persistence Market Research, 2017), o que por si só revela a importância deste material para a indústria automóvel. Isto, em conjunto com o aumento da produção de automóveis mundialmente (Statista, 2017), demonstra que a Simoldes se insere numa indústria com inúmeras oportunidades de crescimento.

Esta é também uma indústria bastante suscetível à inovação pois os fabricantes de automóveis buscam materiais plásticos cada vez mais leves, duradouros e resistentes, uma vez que levam à redução dos custos totais do veículo e à redução do

consumo de combustível (Persistence Market Research, 2017). Assim, as empresas que empreguem recursos na investigação e desenvolvimento para a inovação no setor, dispõem igualmente de oportunidades de progresso.

Apesar da intensidade competitiva neste setor ser bastante elevada, o facto de a Simoldes ter no mesmo grupo empresarial os aços e os plásticos, traz por si só inúmeras vantagens. Esta característica auxilia na entrega de produtos com qualidade superior, fator crítico devido à intensidade competitiva e o crescente aumento das expectativas dos consumidores (Elsevier Advanced Technology, 1999).

Outra das vantagens competitivas da Simoldes Plásticos é o facto de ser uma empresa já com uma vasta experiência e um nome reconhecido no setor. Os grandes fabricantes de automóveis tendem a confiar em empresas já estabelecidas tendo em conta que se trata de produtos que exigem uma mão-de-obra qualificada, máquinas apropriadas e uma elevada capacidade de produção. Uma marca reconhecida é geralmente sinónimo de garantia e qualidade. Desta forma, a entrada de novos *players* nesta indústria é difícil considerando o investimento avultado necessário para fazer face aos já existentes (Lourenço e Sopas, 2003).

Outro ponto em favor da empresa é existir um elevado número de fornecedores de materiais, o que possibilita uma maior facilidade em conseguir a melhor qualidade e ditar preços. Estes materiais distribuídos pelos fornecedores classificam-se em diretos e indiretos. Os materiais diretos são aqueles que se integram no produto final, incluindo as matérias-primas, componentes e embalagens. Os materiais indiretos contemplam os materiais que não são incluídos no produto final e os serviços em geral, como os equipamentos e matérias usadas na manutenção e produção e os serviços de transporte. A empresa possui uma lista de fornecedores com os quais coopera e que foram previamente verificados. No entanto, os novos fornecedores são analisados de modo a entender se possuem os requisitos necessários. São, por exemplo, examinados vários fatores como a proximidade geográfica das empresas, a sua capacidade técnica, a competência da assistência técnica, a qualidade dos serviços e preços (Quality Assurance Guide for Suppliers, 2013).

Portanto, considerando o que foi mencionado, a Simoldes Plásticos possui vários pontos a favor do seu sucesso. Contudo, à semelhança de várias empresas, existem questões que carecem de melhoria para que o seu crescimento seja sustentável e ajude a providenciar aos seus funcionários tudo o que é necessário para o bom funcionamento da empresa. Antes de explorar essas questões mais a fundo, no capítulo seguinte serão descritas as tarefas realizadas ao longo dos cinco meses do estágio, assim como uma sumária caracterização das viagens de negócios na empresa. Serve também como ponto de partida ou fundamento para as sugestões apresentadas posteriormente, uma vez que são apontados alguns desses aspetos que poderão ser melhorados na empresa.

Capítulo 2

Descrição das tarefas realizadas

No presente capítulo são descritas as tarefas realizadas ao longo dos cinco meses do estágio curricular, o qual teve início a 9 de janeiro e terminou no dia 9 de junho de 2017. É também apresentada uma revisão da literatura sobre as viagens de negócios e a sua gestão de modo a poder entender melhor o funcionamento do departamento de viagens na Simoldes Plásticos e a pertinência das sugestões apresentadas posteriormente para melhorar o seu desempenho. Assim, depois de analisar a empresa e as suas vantagens competitivas, dá-se a conhecer o funcionamento de uma das suas áreas que revelam que existem aspetos que poderão ser otimizados. Estas melhorias podem ser utilizadas não só no departamento em si, como para aperfeiçoar o desempenho global da empresa, assunto esse que será abordado no último capítulo.

2.1. A gestão de viagens corporativas

No mundo dos negócios, tem-se verificado, nos últimos anos, uma crescente necessidade de comunicação entre indivíduos que se encontram à distância (Aguilera, 2008). As razões que explicam este fenómeno estão associadas à globalização e várias tendências organizacionais, como, por exemplo, a dispersão geográfica dos mercados, a existência de multinacionais e cadeias de produção globais, a colaboração interorganizacional e de projetos de equipa, entre outros (Aguilera, 2008; Gustafson, 2011; Gustafson, 2013). Por outras palavras, esta interação surge da necessidade de informar, negociar acordos, cooperar, exercer controlo administrativo e elaborar estratégias (Gustafson, 2011; Roby, 2014).

Com os recentes avanços tecnológicos, estas interações podem ser realizadas através de plataformas inovadoras de videoconferência. De facto, existem vários fornecedores de serviços VoIP (*Voice over IP*), como o Skype, que disponibilizam várias funcionalidades aos consumidores e que permitem a criação de uma “sala virtual” que providencia aos participantes uma sensação de copresença (Denstadli *et al.*, 2012).

Contudo, a presença física e a comunicação presencial continuam a ser fundamentais no âmbito empresarial, pois permitem a construção de relações de confiança e uma atmosfera mais pessoal e autêntica, a transmissão de informação de forma mais inequívoca e a produção de *feedback* imediato (Denstadli *et al.*, 2012; Roby 2014). Para além disso, as reuniões virtuais não conseguem recriar o ambiente mais informal característico das reuniões presenciais, em que o *networking* e outros contactos informais estão presentes antes e depois das mesmas (Denstadli *et al.*, 2012).

As telecomunicações, apesar de menos dispendiosas, não conseguem substituir inteiramente as viagens (Denstadli *et al.*, 2012). Assim, não rejeitando a sua utilidade, estas servem apenas de complemento (Aguilera, 2008).

A escolha entre as duas alternativas vai depender do tipo de reunião, o objetivo, a complexidade, a distância entre participantes e a duração da reunião (Roby, 2014). As mensagens de natureza mais complexa requerem interação presencial, como é também o caso do contacto com indivíduos externos à empresa, pois esta é encarada como uma expressão de compromisso e empenho (Gustafson, 2011).

Denstadli *et al.* (2012) salientam a importância destas interações para o alcance de vários objetivos organizacionais: o desenvolvimento e partilha de conhecimentos, a criação de novas formas de trabalho, o controlo transnacional, a garantia de implementação de novos negócios, entre outros. É neste contexto que surgem as viagens de negócios, que são realizadas por motivos de trabalho e ao encargo de uma determinada organização, em oposição às viagens de lazer que são efetuadas por iniciativa própria.

O volume de viagens efetuadas é influenciado por diversas características das empresas, nomeadamente a dimensão, a distribuição geográfica das suas unidades, a organização da produção entre unidades e elementos técnicos, a organização do trabalho (como os projetos de equipa), o número e distribuição de parceiros e clientes e respetiva relação com eles. Algumas mudanças no âmbito organizacional são também responsáveis pela variação do número de viagens, como é o caso da implementação de novas práticas em diferentes unidades ou a necessidade de apoio na fase inicial de uma nova unidade (Aguilera, 2008).

Pelas razões que foram enumeradas anteriormente, as viagens, como atividade de suporte, são fundamentais para inúmeras organizações. No entanto, são também uma atividade que emprega uma quantidade substancial de recursos monetários da empresa. Consequentemente, torna-se imprescindível a sua gestão eficaz, de modo a controlar os custos e, ao mesmo tempo, garantir o conforto e as condições de trabalho e segurança dos trabalhadores que viajam (Gustafson, 2011; Gustafson 2013).

Sucintamente, a gestão de viagens de negócios consiste na implementação de políticas, regulamentos e rotinas standardizadas, proporcionando a oportunidade de alcançar os objetivos e atender aos interesses de todos os *stakeholders* (entenda-se, partes interessadas nos negócios da empresa) envolvidos (viajantes, decisores, fornecedores, gestores de viagens). No entanto, apesar dos interesses mútuos, as relações entre eles podem igualmente envolver valores conflituosos (Douglas e Lubbe, 2005), o que implica a difícil gestão dos processos abrangidos.

A complexidade da indústria de viagens de negócios, resultado das características e número de produtos envolvidos, torna igualmente a sua gestão difícil. Nas empresas que revelam um volume de viagens mais elevado, o controlo das operações é particularmente relevante devido aos elevados custos inerentes.

2.1.1. Tarefas da gestão de viagens de negócios

Segundo Gustafson (2011, 2013), os gestores de viagens corporativas, geralmente encontrados em empresas de maior dimensão, têm ao seu encargo um conjunto de tarefas diferentes:

- 1) Desenvolvimento e implementação de uma política de viagens;
- 2) Efeetuação de reservas;
- 3) Negociação de acordos com fornecedores;
- 4) Implementação de rotinas standardizadas de pagamento;
- 5) Recolha, análise e uso de estatísticas; e
- 6) Diálogo contínuo com viajantes, gestores e outros *stakeholders*

O desenvolvimento e implementação da política de viagens **(1)** refere-se ao estabelecimento de procedimentos, regras, padrões comuns e rotinas administrativas uniformes na atividade de viagens (escolha de meios de transporte, fornecedores, grau do conforto autorizado, procedimentos de reservas e pagamentos, regulamentos de segurança, regras sobre despesas de viagens, entre outros). Muitas vezes, estas políticas incluem não só regras explícitas, mas também recomendações e conselhos para os viajantes.

A efetuação de reservas **(2)** diz respeito à compra de tudo o que é indispensável à viagem do funcionário, como os bilhetes de avião, quarto de hotel e viatura. Normalmente são realizadas tendo em consideração a política de viagens, permitindo o controlo das despesas.

Para garantir os melhores preços e as condições mais favoráveis, muitas vezes, os gestores de viagens negociam com os fornecedores **(3)**. É principalmente útil quando os colaboradores se deslocam para determinados destinos habituais.

Outras das funções do gestor de viagens passa pela implementação de métodos de pagamento standardizados **(4)**, como em termos de faturação, relatórios de despesas, pagamentos de reservas, entre outros.

As estatísticas de viagens **(5)**, que incluem, por exemplo, o volume de viagens efetuadas, padrões e custos, servem, não só para monitorizar os comportamentos e cumprimento de regras e encontrar formas de reduzir custos, mas também para realizar acordos com fornecedores. É, por isso, importante que o gestor proceda à recolha e análise desses dados.

Por último, é fundamental que haja um diálogo contínuo com todos os envolvidos **(6)**. Isso implica a comunicação com os viajantes, agência de viagens e outros fornecedores, restantes gestores e a cooperação com outros departamentos na organização. Mas como o diálogo não tem sentido único, é igualmente importante que haja *feedback* de forma a poder melhorar todo este processo.

2.1.2. Fatores que influenciam a gestão das viagens

Tal como foi referido anteriormente, a eficiente implementação de uma gestão de viagens nem sempre é fácil. Existe um grande número de fatores que a influenciam e que nem sempre são suscetíveis de controlo por parte do gestor. Esses fatores são enumerados a seguir.

i. Viajantes

Os próprios funcionários que viajam têm um grande impacto no resultado da gestão. Por um lado, os valores pessoais destes indivíduos influenciam a forma como eles encaram as viagens (Roby, 2014). Muitas vezes, as viagens de negócios são consideradas um símbolo de *status* social e de prestígio (Gustafson, 2013; Roby, 2014).

Por outro lado, os viajantes, principalmente aqueles que viajam mais regularmente, possuem preferências muito específicas em relação ao conforto e conveniência, o que pode ir contra ao que é mencionado nas regras e, conseqüentemente, pode levar a violações da política de viagens da empresa (Gustafson, 2013).

ii. Gestores de viagens

Naturalmente, o gestor de viagens tem um papel fundamental no planeamento e controlo de todas as operações relacionadas com as viagens. As diferenças individuais e conhecimentos dos gestores influenciam a forma como estes desempenham as suas funções e lidam com os problemas que poderão surgir, como é o caso das violações de política de viagens (Gustafson, 2013). Daí ser vantajoso o desenvolvimento das suas competências (Douglas e Lubbe, 2005) para que as possa gerir de modo eficaz. Muitas vezes, o gestor tem a função de moderador entre os diversos *stakeholders*, gerindo as suas relações de modo a garantir o alcance dos objetivos de todos (Gustafson, 2011).

iii. Gestores de topo

Outro dos fatores que tem grande impacto no sucesso da gestão das viagens é o suporte dos gestores de topo, formal e informalmente (Douglas e Lubbe, 2005; Gustafson, 2011; Gustafson 2013).

É fundamental que estes estejam envolvidos no processo e que aprovelem formalmente a política de viagens, deem autoridade ao gestor de viagens para a implementar e ajam sobre as violações de políticas ou outros problemas que poderão manifestar-se.

Ao nível informal, é importante que os próprios gestores adiram a essa política e ajam em conformidade, isto é, que deem o exemplo aos outros colaboradores seguindo as regras e procedimentos estabelecidos (Gustafson, 2013).

iv. Cultura organizacional

A gestão das viagens também é influenciada pelos valores intrínsecos à cultura de uma organização. Se numa determinada empresa o seguimento dos regulamentos é fortemente valorizado, existe uma maior adesão à política das viagens.

O mesmo acontece com a orientação da organização em relação à contenção de custos. Naquelas em que este aspeto é valorizado, existe uma maior facilidade em reduzir os gastos associados às viagens, assim como a maior aceitação de controlo (Gustafson, 2013).

2.2. A gestão de viagens corporativas na Simoldes Plásticos

A quantidade de viagens realizadas anualmente na Simoldes Plásticos tem aumentado gradualmente nos últimos anos. Esta ocorrência deve-se, por um lado, à existência de várias unidades em países distintos, assim como clientes dispersados geograficamente. Tal como foi referido anteriormente, a sua relação com os clientes tem grande relevo e, portanto, o contato presencial é fundamental para transmissão de uma ideia de confiança e empenho.

Para além disso, está em fase de crescimento, o que resulta na implementação de novas unidades noutros países, como a da República Checa mais recentemente. Por este prisma, o apoio na fase inicial é crucial, assim como assegurar que está a ter êxito e a funcionar sem problemas. Outros motivos incluem ações de formação, visitas às instalações e o desempenho de funções noutras unidades, como é o caso dos funcionários que exercem funções em outras empresas do grupo.

Certas reuniões, principalmente com outros colaboradores, são realizadas através de meios de comunicação como a videoconferência ou chamadas telefónicas. De facto, existem salas equipadas para esse efeito de forma a impedir deslocações. No entanto, os motivos inerentes a esta necessidade de interação inviabilizam, muitas vezes, a utilização destes meios, implicando inevitavelmente as viagens.

Devido a este continuado aumento do volume de deslocações, tanto ao nível nacional, como para o exterior, foi criado um “departamento” exclusivamente dedicado à gestão de viagens. Anteriormente, estas eram planeadas por funcionárias que acumulavam estas tarefas à função que ocupam, pois o número de viagens não justificava que se dedicassem a tempo inteiro a esta atividade. Apesar da denominação de “departamento”, está afeto aos recursos humanos da empresa e, portanto, coordenado pelo diretor do mesmo.

As principais atividades aí realizadas são a efetuação de reservas, que inclui os bilhetes de avião e a reserva de quartos de hotel e viaturas, e a comunicação com os diversos *stakeholders*: os viajantes, a agência de viagens que trata da compra dos bilhetes, outros fornecedores, gestores para aprovação de viagens e outros departamentos, principalmente o departamento financeiro e o de recursos humanos para apresentar informação sobre as despesas associadas à viagem e divulgar as faltas dos colaboradores. Estas tarefas irão ser explicadas com mais pormenor a seguir.

2.2.1. Tarefas desempenhadas

Numa primeira fase, estava previsto desempenhar tarefas no departamento de compras, assim como no de qualidade, viagens e na receção. Contudo, tendo em conta

a elevada carga de trabalho e, conseqüentemente, a indisponibilidade dos funcionários para facultarem a devida orientação, apenas exerci a função de assistente de viagens no decorrer destes cinco meses.

No primeiro dia facultaram-me todos os instrumentos de trabalho que iria utilizar, nomeadamente um email para efeitos de comunicação interna e externa (Florbela.cunha@simoldes), um computador portátil, um código pessoal de acesso à impressora, o manual de acolhimento para consulta de informação sobre a empresa e algum material de escritório.

i. Marcação de viagens

Uma das tarefas mais frequentes é a marcação de viagens, o que implica o contato com uma agência para a compra dos bilhetes. Assim, servia de intermediária entre os colaboradores e a agência, tentando sempre conciliar os interesses da organização e dos funcionários, aliando as soluções mais económicas às necessidades de viagem dos colaboradores. Para isso, a rapidez é um fator determinante na garantia da disponibilidade de voos e preços mais reduzidos. Por vezes, antes deste contato com a agência, recorria a uma ferramenta online (Skyscanner) para verificar os melhores preços e itinerários.

Como as viagens necessitam de aprovação, comunicava também, através de email ou chamada telefónica, com os superiores hierárquicos para validação das mesmas. Esta marcação de viagens apenas era efetuada após a receção de um “Plano de Viagem”, preenchido inicialmente pelo funcionário, onde constava a sua informação pessoal e os detalhes da viagem pretendida.

Foi também essencial adquirir conhecimentos da indústria de viagens (tais como o significado das siglas utilizadas, por exemplo, dos aeroportos e companhias aéreas, procedimentos, voos, melhores itinerários para determinado destino, etc.) com o intuito de informar os viajantes sempre que estes tivessem alguma dúvida ou problema que precisassem de resolver.

ii. Reserva de quartos de hotel

Outra das tarefas desempenhadas foi a reserva de quartos de hotel. À semelhança da compra dos bilhetes de avião, também aqui é necessário conciliar diferentes interesses, os baixos custos com um certo nível de conforto e comodidade para o viajante.

Preferencialmente, a reserva de quartos era realizada, através de email, em hotéis com os quais a empresa tinha já protocolo para garantir os melhores preços e condições. No entanto, caso estes não tivessem disponibilidade ou não existisse protocolo com nenhum hotel no destino, utilizava uma ferramenta online (Booking) que permitia ter acesso a alguns descontos.

Para esta tarefa, era essencial ter bons conhecimentos de inglês e competências de comunicação (principalmente ao nível escrito) para o contato com os responsáveis das reservas nos hotéis. Menos frequentemente eram também enviados emails escritos em francês.

iii. Reserva de viaturas

Habitualmente, realizava também reservas de viaturas através de um protocolo efetuado por uma das empresas da divisão com a Hertz. Como esta página não estava disponível em português, procedia ao preenchimento dos dados em inglês ou espanhol, uma vez que são as línguas com as quais comunico com maior facilidade. Também nesta tarefa era importante ter em conta os gastos, por isso, eram normalmente escolhidos carros de classe B, pois estes são mais económicos.

iv. Outras tarefas

Ao longo do estágio, também realizei outras tarefas, tais como: a inserção de dados sobre as viagens em folhas de Excel e na intranet da empresa; a atualização, no Outlook, do calendário dos motoristas, para que estes fossem informados das deslocações necessárias para o aeroporto; a arquivação em pastas dos planos de

viagem; e o envio de emails para colaboradores de outras unidades para informar sobre viagens para essas unidades ou responder a dúvidas e solicitações. Para esta última tarefa, era comum o uso de inglês como língua principal de comunicação.

2.2.2. Problemas encontrados

Primeiramente, é de salientar que existe um conjunto de regras sobre como se deve proceder relativamente às viagens. No entanto, estas não integram uma política formal e atualizada com todos os procedimentos, regras e orientações.

Outra questão que mais importuna é a obtenção dos preços mais baratos, o que é particularmente difícil quando as viagens são solicitadas com pouca antecedência. Para além disso, as alterações são requeridas com frequência, o que causa um aumento dos gastos. Outro problema associado é a demora na resposta a emails, o que pode eventualmente acarretar mais custos, especialmente quando nos referimos a voos de baixo custo (*low-cost*).

Existem também problemas que surgem devido à falta ou sobrecarga de informação ou mesmo que se manifestam em consequência dos meios de comunicação utilizados.

Atualmente, já está em fase de produção e implementação um *software* que irá permitir resolver alguns dos problemas existentes: possibilitará o envio automático de emails, a remoção da duplicação de trabalho e o acesso a estatísticas sobre as viagens. Porém, existem ainda algumas soluções que podem ser postas em prática de forma a tornar todo o processo mais eficiente, as quais apresentaremos em seguida.

2.3. Sugestões de melhoria

Segundo Douglas e Lubbe (2005), as soluções devem ser adaptadas a cada organização e a cada situação. O que resulta numa determinada empresa pode não ser a chave para o sucesso noutra, pois cada uma tem características próprias e que influenciam na forma como é gerida. Seguidamente são propostas algumas soluções que

penso serem adequadas a esta empresa, formuladas tendo em consideração a literatura sobre o assunto.

- a. Em primeiro lugar, foi evidenciada anteriormente a importância de uma política de viagens que compreenda todas as regras e procedimentos e que seja atualizada periodicamente. A educação dos viajantes (e outros colaboradores envolvidos) sobre a importância de cumprir as regras, permitirá, por exemplo, lidar com a questão das solicitações pouca atempadas (Douglas e Lubbe, 2005) e garantir que todos seguem os mesmos parâmetros. Douglas e Lubbe (2005) referem ainda que é recomendável incluir os viajantes na sua formulação, aumentando assim a probabilidade de cumprirem as regras. Esta deve estar disponível para consulta para todos os colaboradores da empresa, digitalmente e porventura em papel.
- b. Foi igualmente salientado previamente que os gestores de viagens têm a função de comunicar e dialogar com todos os *stakeholders*. Outra das sugestões passa pela criação de um fórum que serve como centro de informações, onde os colaboradores podem consultar informação pertinente sobre as viagens, tirar dúvidas que tenham sobre as mesmas, ou mesmo ver as questões já colocadas pelos colegas, evitando desperdiçar tempo em responder a dúvidas comuns e repetidas.
Outro aspeto importante é a possibilidade de receber *feedback* dos viajantes, o qual é necessário para a constante melhoria dos processos.
- c. Também no sentido de garantir a melhoria contínua, poderão ser realizadas reuniões periódicas (Douglas e Lubbe, 2005) para atualização da política de viagens, discutir formas de reduzir custos ou ponderar sobre outras maneiras de beneficiar o processo em termos de produtividade.
- d. Por último, é também importante a consolidação e centralização das atividades relativas às viagens, visto que viabiliza um maior controlo e coordenação de todas as operações, principalmente no que se refere aos custos, tornando o processo mais eficiente. Pode, por exemplo, ter a responsabilidade de realizar todos os acordos com os fornecedores, já que possui os dados que permitirão negociar com eles.

O elemento que une e assegura a execução destas soluções é a comunicação constante (Douglas e Lubbe, 2005). O ponto fulcral é conseguir gerir os interesses de todos, pois só assim se pode ser bem-sucedido nesta tarefa. Para isso, é necessário que, para além da comunicação eficaz, exista cooperação entre todos, de modo a conseguir os melhores resultados possíveis com uma sustentável utilização dos recursos e com o mínimo de conflitos possível. Nesse sentido, serão apresentadas algumas propostas que visam melhorar estes aspetos, não apenas neste departamento, mas na empresa em geral. Isto porque depreende-se que as mudanças que obtêm melhores resultados ou que têm um impacto mais positivo ou benéfico são aquelas que envolvem toda a empresa. Antes dessas propostas, é feita uma revisão da literatura no capítulo seguinte para fundamentar essas sugestões.

Capítulo 3

O Marketing interno, a Responsabilidade Social e a Comunicação: Enquadramento teórico

O mundo dos negócios é uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica, pondo à prova a capacidade de resposta das empresas aos desafios que surgem constantemente. A crescente exigência dos clientes, o ritmo acelerado da inovação, a globalização que implica uma maior competitividade e a incerteza em relação ao ambiente e ao futuro são apenas alguns exemplos de fatores que retratam as dificuldades com que as empresas se deparam atualmente, fatores esses já mencionados nos capítulos anteriores. Para assegurar o seu crescimento e sucesso, estas procuram adaptar-se às incessantes mudanças e adquirir vantagens que lhes permitam competir neste ambiente.

Os recursos humanos de cada empresa desempenham um papel fundamental nesse sentido, uma vez que são os elementos-chave e fatores diferenciadores que permitem a empresa prosperar. Por isso, não basta satisfazer as necessidades dos clientes externos e oferecer um serviço de alta qualidade. É indispensável, da mesma forma, satisfazer e motivar os indivíduos que compõem as empresas, as quais, cada vez mais, tendem a ver a importância estratégica dos recursos humanos para o aumento da eficácia organizacional e para o alcance dos seus objetivos. Para tal, é necessário que as empresas assumam uma postura flexível e abracem novas abordagens para a resolução dos seus problemas.

É nesta perspetiva que surge o conceito de marketing interno. Abaixo é explicado o surgimento e evolução do termo, assim como a sua importância para as organizações. A seguir é explicado o conceito de responsabilidade social empresarial (RSE), o qual é apresentado como uma ferramenta do marketing interno. É também apresentada uma revisão da literatura relativamente à comunicação, pois esta está estreitamente ligada com os conceitos anteriores. Para além de tornar a implementação do marketing interno possível (e, consequentemente, as práticas de responsabilidade social), a

eficácia comunicacional é crucial para vários aspetos do quotidiano da organização, os quais vão ser igualmente enumerados a seguir.

Este enquadramento teórico serve de ponto de partida para fundamentar as sugestões e soluções apresentadas no capítulo seguinte, que têm a intenção de alcançar alguns propósitos organizacionais pretendidos, nomeadamente a melhoria do trabalho em equipa e coordenação das diferentes áreas da empresa, a melhoria dos processos comunicativos, que têm em vista a eficácia organizacional, e a melhoria da imagem da empresa, não só do ponto de vista dos próprios trabalhadores da empresa, como dos potenciais colaboradores e a sociedade em geral, os quais poderão trazer também outros benefícios para a empresa em questão.

3.1. O Marketing Interno

O conceito de marketing interno tem sido, ao longo dos anos, alvo de estudo por parte de vários autores, o que resultou no surgimento de diversas interpretações e abordagens ao tema. O termo apareceu inicialmente na área dos serviços, como forma de melhorar a prestação dos funcionários que entram em contacto direto com os clientes (Rafiq e Ahmed, 1993; Ahmed e Rafiq, 2003). A premissa desta perspetiva era que, para a empresa ser bem-sucedida no marketing externo, deveria praticar também de forma eficaz o marketing interno, isto é, competir agressivamente tanto para clientes externos como para funcionários, tratando-os como clientes (Berry e Pasasuraman, 1991).

Nesta primeira abordagem ao tema, defendia-se que era possível implementar um programa de marketing dentro da organização com as mesmas características e usando as mesmas técnicas dos programas de marketing externos (Piercy e Morgan, 1990). Surge então o conceito de «cliente interno» que assenta na ideia de que cada colaborador é, ao mesmo tempo, fornecedor e cliente no âmbito da organização, a qual funciona através de um conjunto de transações entre fornecedores e clientes (Rafiq e Ahmed, 1993; Collins e Payne, 1991).

Sumariamente, o marketing interno foi proposto inicialmente como uma abordagem à gestão de serviços, em que se podia aplicar o conceito de marketing tradicional, assim como outros conceitos associados, ao ambiente interno e em que os funcionários são tratados como clientes, com o intuito de melhorar as relações entre eles (Helman e Payne, 1992).

Contudo, foram surgindo várias críticas a esta perspetiva, principalmente no que toca às metáforas utilizadas, como é o caso do «cliente interno» e o «trabalho como produto», visto que são uma forma demasiado simplista e mesmo imprecisa de abordar a questão. Nos mercados externos, os produtos não são impostos ao cliente, podendo este escolher perante outros múltiplos produtos, o que não ocorre com o «cliente interno» (Rafiq e Ahmed, 1993; Hales, 1994). Para além disso, Hales (1994) deprecia esta interpretação do conceito visto que é uma representação errónea do que acontece no mercado de trabalho, pois os funcionários não têm os mesmos direitos em relação ao trabalho como os clientes em relação aos produtos.

Apesar destas críticas, a expressão de «cliente interno» é utilizada por Camara *et al.* (2010), pelas seguintes razões: a empresa disponibiliza oportunidades de trabalho aos seus recursos humanos, os quais, se não virem as suas necessidades e expectativas satisfeitas, tendem a procurar outra empresa; a empresa, apenas satisfazendo essas necessidades consegue manter os colaboradores satisfeitos e motivados; caso não o consiga fazer, terá o seu mercado interno diminuído e terá dificuldade em atrair novos clientes internos; e para conseguir divulgar os fatores diferenciadores da empresa, terá de «vender» esse conceito ao nível interno. Independentemente das críticas, esta expressão é utilizada por muitos outros autores no contexto do marketing interno e, uma vez que é apenas uma analogia entre os clientes externos e os colaboradores da empresa, irá ser também aqui utilizada.

De um modo geral, este conceito mais tradicional de marketing interno é criticado pelo facto de parecer apenas um instrumento de persuasão para alcançar determinados objetivos dentro da organização (Varey e Lewis, 1999). Rafiq e Ahmed (1993) referem mesmo que há um limite no que pode ser alcançado com o uso de técnicas de marketing no ambiente interno. No entanto, há que ter em conta que, apesar do conceito de persuasão ter uma conotação negativa, sendo por vezes utilizado

como sinónimo de manipulação, não significa que realmente seja aplicada também apenas em situações negativas. Na verdade, a persuasão é utilizada no nosso quotidiano e expressa um processo em que se tenta convencer indivíduos através da transmissão de uma mensagem. No contexto organizacional, é isso mesmo que ocorre, ou seja, os funcionários são convencidos a executar um determinado número de tarefas tendo em vista o bom desempenho da empresa.

Posteriormente, este conceito foi-se alargando, sendo interpretado como uma ferramenta ou veículo que permite a implementação de estratégias e um mecanismo de integração interfuncional dentro da organização, não sendo, portanto, apenas útil para as empresas dedicadas aos serviços (Rafiq e Ahmed, 2000). Varey e Lewis (1999) corroboram esta perspetiva defendendo que um conceito mais alargado de marketing interno pode, efetivamente, auxiliar na resolução de diversos problemas que carecem de uma solução estratégica, como é o caso da retenção de pessoas qualificadas, a conceção de uma marca que apele a clientes e colaboradores, e a produtividade através da participação da liderança, processos e compromisso por parte de todos. Referem ainda que o marketing interno representa a convergência das várias funções, como os recursos humanos, a gestão da qualidade, as comunicações corporativas, as relações entre funcionários, entre outras.

Para Carrera (2009), a implementação do marketing interno resulta em vários benefícios para as empresas, entre os quais os seguintes:

- Incentiva os colaboradores a terem melhor desempenho nas suas funções;
- Permite formar um entendimento universal da missão da empresa, assim como os seus objetivos gerais;
- Estimula a coordenação entre as várias áreas da empresa;
- Incorpora a «cultura organizacional, a estrutura, a gestão dos recursos humanos, a visão e a estratégia com as necessidades profissionais e sociais dos colaboradores».

Mais recentemente, surgiu o conceito de marketing interno holístico, o qual vai ao encontro da ideia anterior de convergência das diferentes, e anteriormente separadas, áreas de negócio e técnicas utilizadas na organização. Ćorić e Vokić (2009), com base no seu estudo do tema, definem-no da seguinte forma: o marketing interno

holístico é «a integração, interdependência e foco dos esforços das diferentes funções organizacionais e colaboradores para a promoção de relações internas de alta qualidade e relações externas frutíferas, com o objetivo final de tornar a organização rentável e socialmente responsável».

Ćorić e Vokić (2009) acrescentam que o marketing interno não deve ser visto como uma campanha de curto prazo destinada a impulsionar a atenção aos clientes, mas sim como uma filosofia de gestão que não se foca somente na satisfação dos clientes, mas no sucesso das relações internas e externas. Assim sendo, segundo Joshi (2007, conforme citado em Ćorić e Vokić, 2009) o marketing interno depende da eficácia de múltiplos fatores, entre eles um sistema de comunicação interno, a construção de relações internas, a colaboração interdepartamental, o trabalho em equipa e a melhoria de capacidades, competências, aptidões e conhecimentos.

Embora sejam vários os benefícios do marketing interno, existem também diversos impedimentos que dificultam a sua implementação e que devem ser, portanto, tidos em conta no seu planeamento (Carrera, 2009):

- Canais de comunicação interna fechados e outros problemas de comunicação existentes;
- Burocracia interna e pouca flexibilidade organizacional;
- Conflitos que tornam difícil a cooperação e coordenação;
- Predisposição a julgar os colaboradores como apenas ferramentas da organização;
- Resistência à mudança.

Neste relatório, a noção de marketing interno utilizada é a que é referida por Ćorić e Vokić (2009), ou seja, a abordagem holística. O motivo prende-se com o facto de uma organização ser constituída por partes, mas apenas funcionar como um todo, isto é, cada uma das áreas é indissociável e contribui ativamente para o desempenho global. Assim, é importante que as empresas reflitam sobre os aspetos que as influenciam integralmente e que obtenham soluções para tais questões. Evidentemente, existem problemas que apenas concernem determinadas áreas da empresa e que exigem resoluções específicas. Contudo, muitas vezes, as empresas falham devido à inexistência

de um foco abrangente e é isso que, no meu entender e de acordo com a pesquisa efetuada, o marketing interno pretende solucionar.

3.2. A Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

Nos dias de hoje, são cada vez mais as empresas que enveredam pelas práticas socialmente responsáveis. O foco nestas questões tem sido acompanhado pelo acentuado aumento de literatura que diz respeito a este tema (Carroll e Shabana, 2010; Grigore, 2011), o que por si só revela a sua importância para as empresas.

Apesar das ideias subjacentes ao conceito terem surgido há mais de um século, foi nos anos 60 que começou a ganhar destaque no mundo académico e dos negócios, em especial nos Estados Unidos da América (Carroll, 1991; 1999; Vogel, 2006). Mas foi nos anos 90 que, de facto, se tornou um elemento marcante no contexto organizacional, sendo aceite e adotado em várias empresas (Lee, 2008; Vogel, 2006). Bhattacharya e Sen (2004) afirmam que, no que toca à introdução de iniciativas de RSE nas empresas, a questão atual não é «se» deve ser efetuada, mas sim «de que forma».

Ainda que seja inegável o seu interesse para o contexto empresarial, existe alguma incerteza quanto à definição de RSE, fruto da multiplicidade de definições que têm surgido ao longo das últimas décadas (Dahlsrud, 2006). Abaixo são descritas algumas contribuições de vários autores ao longo dos anos, em termos de modelos e abordagens ao tema.

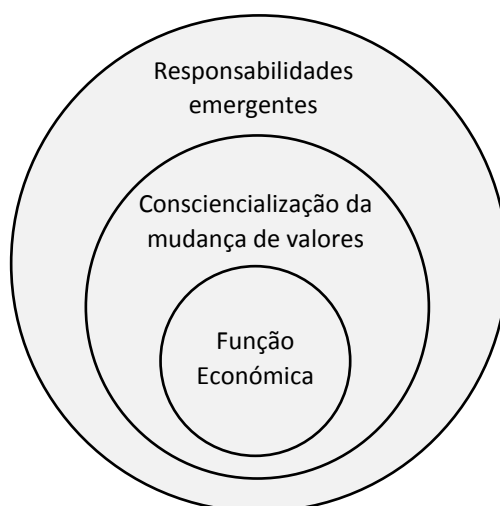
3.2.1. Evolução e contribuições para o tema

Nos anos 50, a RSE começou por ser referida apenas como «responsabilidade social» e foi descrita por Bowen (1953, conforme citado em Carroll, 1999) como «as obrigações dos homens de negócios para alcançar as políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ação que são desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade». No entanto, refere que a responsabilidade social não é uma panaceia, mas que é um

guia para o funcionamento dos negócios no futuro e que deve ser encorajada (Carroll, 1999; Lee, 2008).

Wallich e McGowan (1970) contribuíram para o tema defendendo que as empresas devem mostrar interesse nos problemas sociais, apenas se isso for ao encontro dos interesses dos acionistas. Caso isso não aconteça, devem focar-se na eficiente conduta do seu negócio.

Em 1971, o Comité para o Desenvolvimento Económico (CED) desenvolveu uma abordagem sobre a responsabilidade social em que indica que as expectativas sociais podem ser representadas por «três círculos concêntricos de responsabilidades» (ver figura 7). Este modelo foi o resultado de um estudo sobre as expectativas do público, o qual acredita que as empresas «têm uma obrigação moral» de contribuir positivamente para a sociedade.



*Figura 7 - Modelo dos Círculos Concêntricos
(adaptado de Beal, 2014)*

O círculo interior corresponde às responsabilidades básicas que estão relacionadas com a eficiência económica do negócio, ou seja, os produtos, o trabalho e o crescimento económico (CED, 1971; Beal, 2014). O círculo intermédio engloba a responsabilidade para «exercer a função económica com consciência da mudança dos valores e prioridades sociais» (CED, 1971), isto é, representa a «responsabilidade de exercer as atividades do primeiro círculo numa maneira consistente com a evolução e mudança dos valores sociais» (Beal, 2014). Como exemplo, pode referir-se ao aumento das expectativas em relação à conservação ambiental e a proteção dos trabalhadores

(CED, 1971; Beal, 2014). Por último, o círculo exterior representa as expectativas mais ambíguas ou emergentes, que as empresas «devem assumir para se tornarem mais amplamente envolvidas na melhoria da sociedade» (CED, 1971), correspondendo a «problemas sociais mais complexos», como é o caso da pobreza (Beal, 2014).

Uma das contribuições mais notáveis para o estudo da responsabilidade social foi a de Carroll (1991). O autor afirma que a RSE, para ser aceite, deve ser enquadrada de uma forma em que todas as responsabilidades da empresa são incorporadas. Nesse sentido, dividiu essas responsabilidades em quatro categorias que assumem a forma de uma pirâmide: económicas, legais, éticas e filantrópicas (ver figura 8). Carroll (1991) sublinha que todas estas responsabilidades já existiam, mas foi apenas recentemente que as responsabilidades éticas e filantrópicas ganharam mais destaque.



Figura 8 - A Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial (adaptado de Carroll, 1991)

As económicas, que se encontram na base da pirâmide, são as responsabilidades fundamentais da empresa, pois estas são entidades económicas que têm como principal objetivo obter lucro com as suas operações. Todas as outras responsabilidades são baseadas e dependentes destas, pois se a empresa não as concretiza, inviabiliza o cumprimento das restantes. As responsabilidades legais, como o nome indica, referem-se ao funcionamento da empresa dentro dos parâmetros legais, ou seja, o seu

funcionamento de acordo com as leis e regras impostas por governos e entidades reguladoras. A terceira camada integra as responsabilidades éticas que aludem às normas e expectativas da sociedade que não estão presentes em códigos de conduta legais e que a empresa deve também obedecer. Por último, as responsabilidades filantrópicas abrangem as atividades da empresa que contribuem para o bem-estar geral, que «não são esperadas num sentido moral ou ético» por parte da sociedade, mas que são por ela valorizadas.

Em 2003, Schwartz e Carroll adaptaram o modelo piramidal de Carroll (1991) e criaram um a partir de um diagrama de Venn que integra três domínios e não quatro como inicialmente (ver figura 9). As responsabilidades económicas, legais e éticas também são partes constituintes deste novo modelo, no entanto, as responsabilidades filantrópicas estão diluídas nos domínios éticos e/ou económicos, «refletindo as possíveis diferentes motivações para as atividades filantrópicas». Os autores advogam que, ao utilizar um diagrama de Venn, sugere-se que nenhum dos três domínios tem primazia perante os outros, ou seja, permite eliminar a premissa do modelo anterior de Carroll que pressupõe uma relação hierárquica entre os diferentes domínios.



Figura 9 - Modelo dos três domínios da Responsabilidade Social (adaptado de Schwartz e Carroll, 2003)

Tanto o modelo dos círculos concêntricos, como o da pirâmide têm algumas limitações, especialmente no que toca à preeminência de umas responsabilidades em relação às outras, colocando a função económica em primeiro lugar. O modelo de Schwartz e Carroll (2003) distingue-se por prever a existência de diferentes motivações independentes ou a junção de apenas duas, o que não poderia ocorrer nos modelos anteriores. Outro aspeto digno de nota é a semelhança entre as responsabilidades éticas e filantrópicas, as quais podem gerar alguma confusão. O modelo de Schwartz e Carroll (2003), ao aglutinar as responsabilidades filantrópicas nas outras, elimina essa possível incerteza.

É também de apontar que o modelo dos círculos concêntricos tem em conta a existência da mudança de valores da sociedade, algo que, apesar da sua discussão e importância hoje em dia, não está incluído nos outros dois modelos mais recentes. Além disso, nenhum dos três modelos alude às questões ambientais, as quais têm vindo a mostrar cada vez mais relevância devido aos problemas da poluição e contaminação do ambiente. Apesar de existirem outras teorias e modelos referentes às responsabilidades sociais, estes foram os que se destacaram por serem os mais debatidos na literatura, daí terem sido incluídos estes e não outros.

Para Dahlsrud (2006), o mais importante para as empresas não é a conceptualização de RSE, mas sim o que deve ser tido em conta no desenvolvimento das estratégias de negócios em contextos específicos. Cada empresa deve eleger os conceitos e definições que melhor se ajustam «aos objetivos e intenções da empresa, alinhados com a sua estratégia, como resposta às circunstâncias na qual ela opera» (Van Marrewijk, 2003).

Para Burke e Logsdon (1996), a RSE é estratégica quando produz benefícios substanciais para a empresa, particularmente ao apoiar as atividades de negócios centrais e assim contribuindo para a eficiência no cumprimento da missão da empresa. Tendo em conta que uma estratégia é um conjunto de compromissos e ações que visam explorar as competências e ganhar vantagens competitivas (Hitt *et al.*, 2011), pode mesmo afirmar-se que a RSE constitui uma estratégia das empresas. Portanto, a inexistência de uma definição universal não é problemática, mas é necessário salientar em que aspetos a RSE pode favorecer a empresa e de que forma isso deverá ser

executado. Assim, aqui não é apresentada nenhuma definição do termo, mas dá-se especial ênfase aos benefícios que a RSE pode trazer, pois é o mais pertinente para as empresas.

3.2.2. Razões e benefícios da RSE

Mais do que discutir a conceptualização de RSE, é importante debater sobre o impacto destas práticas nos vários *stakeholders*. Burke e Logdson (1996) defendem que, ao existir uma maior consciencialização dos benefícios criados pela RSE, as empresas podem mais eficazmente tomar decisões em relação a essas atividades. No entanto, antes de aludir a esses benefícios, será melhor clarificar o conceito de *stakeholders*, o qual é bastante pertinente para o tema em questão.

Clarkson (1995) define este termo como «as pessoas ou grupos que possuem ou reivindicam posse, direitos ou interesses na empresa e nas suas atividades, no passado, presente ou futuro». Os *stakeholders* com interesses ou direitos semelhantes são agrupados em colaboradores, clientes, parceiros, fornecedores, acionistas, entre outros. É também feita a distinção entre *stakeholders* primários e secundários, sendo que os primeiros são constituídos por aqueles sem os quais a empresa não consegue funcionar e tem uma relação de interdependência (acionistas, investidores, clientes, funcionários e fornecedores). Os secundários são aqueles que influenciam ou são influenciados pela empresa, mas que não participam em transações diretas com ela, como é o caso dos serviços de comunicação social, a concorrência, entidades governamentais, entre outros (Clarkson, 1995).

Tendo em conta esta definição, Clarkson (1995) defende que a empresa é um «sistema de grupos de *stakeholders* primários, um conjunto complexo de relações entre diferentes grupos de interesses com direitos, objetivos e expectativas e responsabilidades diferentes» e que, para garantir o seu sucesso, deve «criar riqueza, valor ou satisfação suficiente para cada grupo de *stakeholders*». Uma parte considerável da literatura acerca do tema foca-se, sobretudo, no impacto sobre os consumidores e as suas intenções de compra no que toca a empresas socialmente responsáveis, mas não é tão extensa no que concerne aos efeitos nos outros *stakeholders*.

Em 2008, Kurucz *et al.* fizeram um estudo sobre o *business case* da RSE, ou seja, as justificações ou argumentos apresentados para assumir e aprovar um determinado projeto, neste contexto, as responsabilidades sociais. Os autores sumaram as suas constatações e organizaram várias teorias estudadas em quatro categorias que «representam uma preposição para a criação de valor»: redução de custos e risco **(1)**, maximização dos lucros e vantagem competitiva **(2)**, reputação e legitimidade **(3)**, e criação de valor sinérgico **(4)**. Apesar de poderem existir críticas ou desacordos em relação a esta classificação, os autores sublinham a sua utilidade pragmática em relação a outro tipo de teorias.

1. Redução de custos e risco

Nesta abordagem, pressupõe-se que as empresas escolhem envolver-se em atividades de RSE por motivos de redução de custos e risco. Os autores afirmam que, segundo esta perspetiva, «as necessidades dos *stakeholders* podem ser potenciais ameaças à viabilidade da organização, e os interesses económicos são servidos ao mitigar essas ameaças através de uma *performance* social e ambiental»;

2. Maximização de lucros e vantagem competitiva

Deste ponto de vista, as iniciativas de RSE são criadas num âmbito estratégico, com o intuito de conferir vantagens competitivas. Assim, a criação de valor ocorre através de um processo de adaptação da empresa ao ambiente externo, em que esta orienta os seus recursos para a satisfação das necessidades percebidas dos seus *stakeholders*. Estes não são vistos como constrangimentos, mas sim como oportunidades que poderão trazer benefícios à organização;

3. Reputação e legitimidade

Os estudos e teorias abarcados nesta abordagem estão focados na criação de valor e na aquisição de vantagens competitivas de modo a melhorar a reputação e legitimidade da organização. Para isso, recorrem às atividades de RSE e procuram alinhar os interesses dos seus *stakeholders*;

4. Criação de valor sinérgico

O cerne desta abordagem é a descoberta de oportunidades que permitam encontrar, relacionar e sintetizar os interesses de múltiplos *stakeholders* simultaneamente, criando definições de valor pluralistas, de modo a atingir resultados *win-win-win*, ou seja, que favoreçam todos os elementos. A conexão entre os interesses mútuos dos *stakeholders* permite encontrar oportunidades que passavam despercebidas até ao momento.

Os autores referem ainda que a gestão de um negócio é uma tarefa complicada, visto que os fatores de sucesso (ou insucesso) são múltiplos, não-lineares, imprevisíveis e inextricavelmente interligados com as necessidades de uma sociedade global. Deste modo, a RSE deve refletir as condições mutáveis dos negócios no âmbito global e os objetivos devem ser definidos de forma integrada, criando simultaneamente valor para a organização e para a sociedade.

Davis (1973), no seu artigo «The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities», apresenta uma série de argumentos que explicam de que forma a empresa pode beneficiar das práticas de responsabilidade social e que aspetos a poderão prejudicar de alguma forma. Alguns deles são enumerados a seguir.

Do lado dos pontos discordantes, o autor menciona o princípio da maximização dos lucros, o qual sugere que as empresas têm como primeiro objetivo conseguir o máximo de lucros e, portanto, o investimento em causas sociais contradiz este propósito. Isto implica igualmente alguns custos que podem não ser suportados a longo prazo. O autor refere ainda que este envolvimento pode «diluir a ênfase na produtividade económica, dividir os interesses dos líderes e enfraquecer a sua atividade no mercado». Outros argumentos mencionam que não é da responsabilidade das empresas envolverem-se nestas causas e que estas possuem já poder social suficiente. O autor expõe também a ideia de que certas atividades poderão não ser aceites por todos os grupos da sociedade e que, por essa razão, podem denegrir a imagem da empresa.

O primeiro argumento a favor revelado pelo autor e que, segundo ele, é um dos mais preponderantes, assenta no pressuposto de que é do interesse da própria empresa

assumir responsabilidades sociais, as quais poderão trazer benefícios a longo prazo. O motivo implícito é que se as empresas «são mais sensíveis às necessidades da comunidade, isso irá resultar numa melhor comunidade na qual conduzir os negócios».

Outro argumento relacionado com o anterior é o da melhoria da imagem pública. O autor afirma que «os objetivos sociais são uma prioridade dos membros do público» e, por essa mesma razão, de modo a «capturar uma imagem pública favorável, [a empresa] terá de mostrar que suporta estes objetivos sociais». Uma das vantagens também relativa a esta é a da viabilidade do negócio, pois foi a sociedade que permitiu a sua existência e, em função disso, se a empresa quiser «reter o seu papel social e poder social, deve responder às necessidades da sociedade». Baseado em Wallich, Davis (1973) afirma também que é do interesse dos acionistas que as empresas se associem a determinados comportamentos de responsabilidade social.

Além disso, é argumentado que as empresas possuem os recursos que poderão ser úteis no combate a alguns problemas sociais. Não se refere apenas a recursos monetários, até porque nem todas as empresas têm margens de lucros elevadas, mas também ao talento humano e à capacidade de inovação. Davis (1973) acaba por concluir que a decisão do envolvimento das empresas está nas mãos da sociedade e que, pelas evidências que têm surgido, as empresas devem «integrar os valores sociais» nas suas decisões.

Em 2005, Kotler e Lee afirmam que o envolvimento em iniciativas de RSE traz vários potenciais benefícios, não só para a empresa, como para vários *stakeholders*. Os autores fizeram uma síntese geral que inclui, não só evidências desses benefícios, como também alguns exemplos de empresas que incluem estas iniciativas nas suas operações e estratégias:

- Aumento das vendas e quota de mercado
- Reforço do posicionamento da marca
- Reforço da imagem e influência da empresa
- Aumento da capacidade de atrair, motivar e reter funcionários
- Decréscimo dos custos de operação
- Aumento da atratividade da empresa a investidores e analistas financeiros

Em 2007, Rego *et al.* compilaram também uma lista de potenciais benefícios das práticas de RSE para vários *stakeholders*, construída a partir de vários artigos, como por exemplo:

- As empresas que disponibilizam determinados benefícios aos seus colaboradores e focalizam alguns dos seus esforços na criação de um melhor ambiente de trabalho, originam níveis mais altos de empenho e lealdade nos funcionários, o que favorece a produtividade da empresa e origina uma maior criatividade e menos absentismo;
- São uma oportunidade para a aprendizagem organizacional;
- As empresas socialmente responsáveis tendem a entrar menos em conflito com as comunidades locais, os trabalhadores, as entidades públicas, entre outros;
- Geram um clima favorável que estimula a adoção de comportamentos de cidadania organizacional: «ações de ajuda interpessoal, espírito de equipa, identificação com a organização, harmonia interpessoal, iniciativa individual, sugestões construtivas».

Obviamente, não é garantido que os benefícios aqui mencionados possam ser alcançados, até porque nem todas as empresas escolhem as práticas mais pertinentes e as ajustam às circunstâncias. Contudo, podem ser um passo positivo rumo à eficácia organizacional caso seja elaborado um programa cuidadosamente planeado e adaptado à empresa e que seja um compromisso a longo prazo. Apesar de tudo, isto não significa que a empresa deve mudar os seus principais objetivos de obtenção de lucro, já que tal inviabilizaria a sua atuação, mas pode utilizar a RSE estrategicamente como forma de melhorar o seu desempenho. A meu ver, e como poderemos confirmar mais à frente, a RSE pode ser usada nesse sentido, ou seja, abordada de forma a oferecer benefícios para todos os envolvidos, proporcionando soluções *win-win*.

3.3. A RSE e o Marketing Interno

Segundo o estudo de Bhattacharya *et al.* (2007), as iniciativas de RSE podem servir como uma componente eficaz dos programas de marketing interno, uma vez que

permitem preencher as necessidades dos funcionários e fá-los identificarem-se mais fortemente com a empresa. Assim, a RSE pode trazer retornos substanciais, tanto para a empresa, como para os colaboradores. Os autores afirmam igualmente que são cada vez mais as evidências que asseguram que as atividades de RSE, particularmente aquelas que são específicas, são eficazes na sustentabilidade de uma base de funcionários talentosos, servindo como fator de diferenciação para a empresa. No entanto, as empresas deparam-se frequentemente com um número de barreiras que tornam esta tarefa dificultosa e que impedem o alcance dos benefícios esperados. Abaixo estão sumariados alguns dos desafios apresentados pelos autores, assim como algumas recomendações que permitem ultrapassá-los.

3.3.1. Desafios que se podem encontrar

A capacidade da RSE servir como uma alavanca de marketing interno está limitada por quatro grandes problemas:

1. Falta de consciencialização e envolvimento na RSE por parte dos funcionários

Uma das principais barreiras prende-se com a falta de proximidade entre as atividades e os próprios funcionários. Muitas vezes, a informação sobre tais atividades não está facilmente disponível para todos ou não eficazmente disseminada pelos colaboradores.

2. Conhecimentos limitados sobre as necessidades dos funcionários preenchidas pela RSE

Segundo a pesquisa dos autores, a RSE serve para satisfazer algumas necessidades psicossociais dos funcionários. No entanto, essas necessidades, além de numerosas, variam em importância relativa entre os colaboradores e, por isso, torna a tarefa dificultosa. Uma dessas necessidades está relacionada com o autocrescimento: algumas empresas conseguem providenciar aos funcionários oportunidades de crescimento pessoal e aprendizagem de novas capacidades que podem ser aplicadas no seu trabalho. Outra das necessidades que é importante referir é a articulação entre a vida pessoal e profissional. Ainda de acordo com a pesquisa dos autores, a RSE pode ajudar a balancear os dois, fazendo com que os funcionários se sintam menos ameaçados pelo stress.

3. Conhecimentos limitados sobre os retornos da RSE

Para as empresas utilizarem a RSE como uma ferramenta estratégica, em particular na atração, motivação e retenção dos funcionários, estas devem conhecer os resultados de tais iniciativas e os impulsionadores subjacentes. Os autores apontam a identificação como um dos principais mecanismos que geram respostas positivas em relação à RSE, ou seja, os colaboradores que mais se identificam com a empresa e as suas práticas de RSE, têm mais propensão a originar reações favoráveis. Estas respostas positivas podem ser internas, como o maior nível de empenho, mais motivação e dedicação, orgulho na empresa e satisfação no trabalho, ou externas, como a redução do absentismo, maior produtividade e maior foco na qualidade.

4. Abordagem top-down

Os autores afirmam que, de um modo geral, as iniciativas de RSE são da responsabilidade da gestão de topo e que os funcionários são, frequentemente, atores passivos nestes programas. No entanto, estes revelam que, segundo as suas observações, os colaboradores tendem a querer ter um papel mais preponderante e serem «cocriadores de valor».

3.3.2. Condições para ultrapassar as dificuldades

Tendo em conta as barreiras na eficaz implementação da RSE apresentadas anteriormente, os autores listaram um conjunto de recomendações que visam ultrapassar essas dificuldades.

- Uma das principais sugestões é o aumento da proximidade dos funcionários com as iniciativas de RSE. A comunicação é um fator crucial, pois é necessário informar os funcionários, tanto os atuais como os potenciais, sobre os vários aspetos desses programas, principalmente os sucessos alcançados. Essa comunicação deve ser realizada de uma forma «concreta, clara, coerente e consistente» para ser eficaz. Outro aspeto desta recomendação que é digno de nota é a participação dos funcionários nessas atividades. As empresas devem proporcionar oportunidades aos

funcionários para o maior envolvimento, mas de uma forma que não prejudique o cumprimento da sua função e respectivas tarefas.

- Para o sucesso da RSE como um instrumento eficaz de marketing interno, as necessidades dos colaboradores devem ser preenchidas. Para tal, a empresa poderá fazer pesquisas de «mercado», de modo a conhecer quais são essas necessidades e de que forma podem ser correspondidas. No entanto, há que ter em consideração que essas necessidades são variadas, o que terá implicações na formulação, execução e comunicação das estratégias de RSE.
- Anteriormente, foram referidas algumas vantagens que advêm da identificação dos colaboradores com a empresa onde trabalham. O reforço dessa identificação através da RSE permite desvendar os valores da organização de uma forma mais inequívoca. Além disso, é importante destacar que está dependente de um conjunto de fatores previamente mencionados, como a proximidade dos colaboradores com os programas de RSE e capacidade desses mesmos programas de satisfazerem as necessidades.
- Por último, os autores consideram que uma das lições mais importantes do seu estudo é a necessidade das empresas de envolverem os funcionários nos projetos de RSE, delegando-lhes o papel de cocriadores de valor e permitindo-lhes participar ativamente em tais iniciativas, não só na sua implementação, mas também no seu planeamento. Os autores também enfatizam a importância da existência de comunicação bidirecional (entre a empresas e funcionários), contínua e clara, de modo a facilitar a tarefa.

A ligação entre o marketing interno e a RSE não é muito debatida, o que faz deste estudo de Bhattacharya *et al.* (2007) algo inovador nestas áreas, pois concede uma perspetiva distinta, mas que considero ser útil para melhor compreender como aplicar a RSE nas empresas. Para além disso, acredito ser igualmente útil para constatar as falhas que existem nas organizações (assim como na empresa aqui abordada em particular), permitindo, assim, trabalhar no sentido de obter as melhores soluções.

3.4. A Comunicação Empresarial

3.4.1. A Comunicação

Devido à abundância de estudos e teorias sobre a comunicação, assim como a sua abrangência e complexidade, é também um conceito difícil de definir. Assim, não existe uma definição única, mas sim um conjunto de interpretações que refletem, por exemplo, diferentes graus de abstração e especificidade (Littlejohn e Foss, 2011). Contudo, pode afirmar-se que a comunicação é uma característica identificativa do ser humano (Manning, 1992) e que faz parte de todos os aspetos do nosso quotidiano (Littlejohn e Foss, 2011). Apesar de sermos influenciados constantemente por diversas formas de comunicação, por vezes ignoramos a sua complexidade, importância e mesmo onnipresença (Littlejohn e Foss, 2011). Beirão *et al.* (2008) dizem mesmo que «tudo comunica e que é impossível não comunicar, ou seja, toda a interação é comunicação».

Ainda que não haja uma definição única, podemos descrever o processo de comunicação (ver figura 10), o qual retrata a forma como a informação, ideias e atitudes são partilhadas (Beirão *et al.*, 2008) e que inclui vários elementos e fases que irão ser enumeradas em seguida. Há que ter em atenção que o processo de comunicação é muito mais complexo do que está aqui representado, mas serve, de uma forma simplificada, para melhor entender como é que ele acontece.

Em primeiro lugar, temos o emissor, o indivíduo ou entidade que emite a mensagem, ou seja, a fonte ou origem de informação, que pretende comunicar com um recetor (Beirão *et al.*, 2008; Cunha *et al.*, 2007; Teixeira, 2013). Esta informação é então codificada pelo emissor, o qual traduz a sua ideia para um código ou linguagem que possa ser compreendido pelo recetor. O produto desta codificação é a mensagem ou objeto da comunicação, a qual pode ser verbal ou não verbal (Beirão *et al.*, 2008; Cunha *et al.*, 2007; Wegner e Hollenback, 1992). A mensagem é transmitida através de um canal, isto é, o suporte ou meio físico e visível que permite o encaminhamento da mensagem do emissor para o destinatário. Alguns exemplos de canais incluem o correio eletrónico, a televisão, o jornal, o telefone e a comunicação cara a cara (Beirão *et al.*, 2008; Cunha *et al.*, 2007; Teixeira, 2013). Para se completar o processo, o recetor, a

pessoa ou entidade para qual a mensagem é enviada (Beirão *et al.*, 2008), descodifica-a, ou seja, interpreta a mensagem e atribui-lhe significado (Cunha *et al.*, 2007).

Neste processo, é de evidenciar a importância do *feedback* (ou retroinformação) que consiste no envio de uma mensagem de retorno ao emissor de origem (Cunha *et al.*, 2007). O *feedback* permite assim garantir que a mensagem foi compreendida pelo recetor (Beirão *et al.*, 2008; Teixeira, 2013) e auxilia o emissor na adaptação das suas mensagens ao seu alvo, respondendo às suas necessidades. Além disso, possibilita o maior envolvimento e integração do recetor no processo de comunicação (Cunha *et al.*, 2007), proporcionando também uma oportunidade de esclarecimento caso a mensagem não tenha sido clara para o destinatário (Beirão *et al.*, 2008).

Um dos fatores que influencia a comunicação é o contexto. No entanto, segundo Cunha *et al.* (2007), o contexto não é o ambiente em que a comunicação ocorre, mas sim «a imagem autoconstruída do mundo» (Clampitt, 2001, conforme citado em Cunha *et al.*, 2007). Portanto, este é formado na mente de cada pessoa pela relação entre ela e a situação.

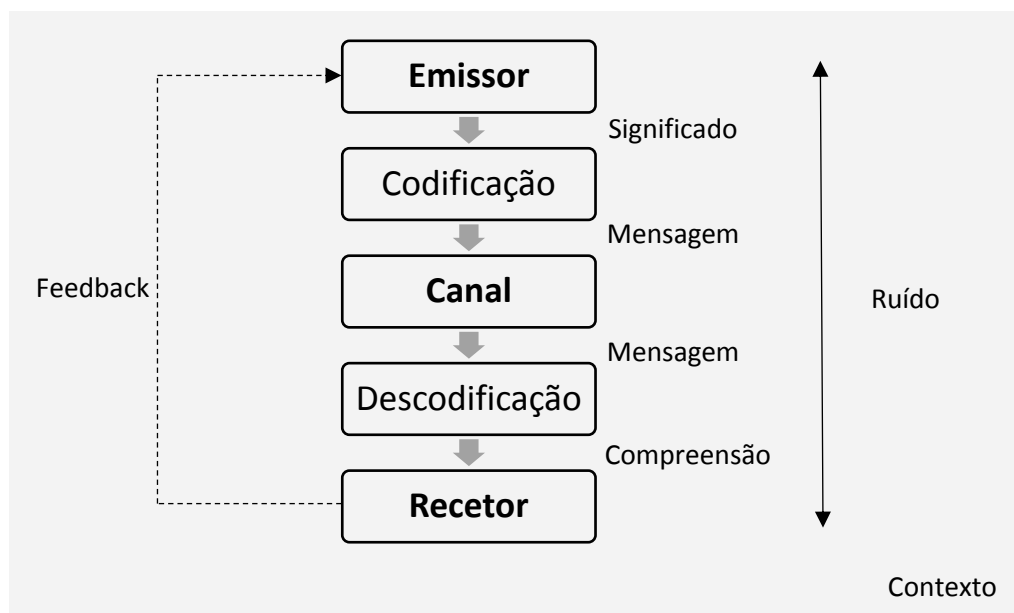


Figura 10 - Processo de Comunicação (adaptado de Cunha *et al.*, 2007 e Teixeira, 2013)

A comunicação é eficaz quando o recetor atribui o mesmo significado (ou o mais semelhante possível) à mensagem que o emissor transmitiu. No entanto, existem inúmeros fatores que podem interferir nas várias fases deste processo e,

consequentemente, tornar a comunicação ineficaz (Cunha *et al.*, 2007; Teixeira, 2013; Wagner e Hollenbeck, 1992).

3.4.2. A Comunicação Empresarial e a eficácia comunicacional

A comunicação empresarial é uma das formas de comunicação e é definida por Bahia (1995) como «o processo – conjunto de métodos, técnicas, recursos, meios, etc. – pelo qual a empresa se dirige» ao público interno e ao público externo. Cheney *et al.* (2011) referem que a organização consiste, em grande medida, em comunicação, ou seja, a organização é uma «rede de energias e interações» que inclui, entre outros, símbolos, mensagens e relacionamentos. Por sua vez, Stohl (1995) defende que a comunicação empresarial é o processo coletivo e interativo de criação e interpretação de mensagens que ocorre na interseção entre contextos, atores, relações e atividades que não podem ser dissociados uns dos outros. Goldhaber (1990) diz que se fala em «processo» dado que este fenómeno de criação e troca de mensagens é contínuo e está em constante mudança.

Para serem bem-sucedidas e competirem com êxito no mercado, as empresas esforçam-se na criação de mecanismos internos capazes de gerar competências fortes (Beirão *et al.*, 2008). Sendo sistemas abertos e dinâmicos (Goldhaber, 1990), estas apoiam-se na comunicação para atingirem os seus objetivos (Cheney *et al.*, 2011). Nas palavras de Beirão *et al.* (2008), «a comunicação é a forma de pôr em comum os objetivos da empresa e de os tornar exequíveis no mercado». No entanto, é importante referir que a comunicação não é um mero instrumento ou função técnica para alcançar esses objetivos, mas deve ser visto como uma atividade estratégica (Beirão *et al.*, 2008; Kunsch, 2006), essencial num mundo em que o ritmo de mudança é bastante elevado e, consequentemente, os desafios são cada vez mais numerosos. Teixeira (2013) confirma a importância da transmissão de informação e de conhecimentos, «fruto da globalização do ambiente externo da empresa e a necessidade de mudança». No entanto, acrescenta que estes fatores implicam uma maior complexidade do sistema de comunicação. Por isso, as organizações, sendo afetadas por estes fatores, procuram constantemente novas formas de atuação (Kunsch, 2006).

Cunha *et al.* (2007) apontam a comunicação como o «aparelho circulatório» da vida organizacional, a qual pode ser a solução para alguns dos problemas da empresa e o aproveitamento de oportunidades. Contudo, indicam também que a comunicação organizacional não representa «a panaceia para todos os males», à semelhança do que foi referido anteriormente em relação à responsabilidade social.

Apesar disso, a comunicação pode, por exemplo, conceder «os meios através dos quais os membros da organização podem ser induzidos a implementar ações, e a fazê-lo motivados e com entusiasmo» (Teixeira, 2013). O autor refere ainda que a motivação dos trabalhadores é impossível sem uma comunicação eficaz, uma vez que esta permite, por exemplo, dar-lhes a conhecer os objetivos da organização e conhecer o que deles se espera (Teixeira, 2013). Yates (2006) advoga que as empresas altamente eficazes reconhecem o papel da comunicação como profícuo na orientação dos comportamentos dos colaboradores que suportem os objetivos organizacionais.

De acordo com Huseman *et al.* (1991), a motivação dos funcionários é um indicador relevante da eficácia da organização e que uma melhor comunicação é, usualmente, acompanhada por mais motivação. Além disso, afirmam que existe uma relação próxima entre a motivação e a satisfação no trabalho, a qual é influenciada pelas relações entre os vários trabalhadores. Estes irão sentir-se mais satisfeitos quando reconhecem que fazem parte do grupo e recebem a quantidade de informação necessária. Ainda sobre a relação entre estes dois conceitos, Robbins (1991) acrescenta que a comunicação fomenta a motivação, na medida em que proporciona aos funcionários a clarificação necessária relativamente ao seu desempenho, os objetivos específicos que devem ser cumpridos e o progresso no sentido do alcance dessas metas. Se, pelo contrário, a informação transmitida sobre estes aspetos é ambígua ou mesmo inexistente, os esforços serão menores.

Thill e Bovée (2004) enumeram também vários benefícios de uma comunicação eficaz no contexto organizacional, como é o caso da melhoria e rapidez na resolução de problemas e na tomada de decisões, o desenvolvimento de relações empresariais mais fortes, o reforço da imagem da empresa, a melhoria das respostas dos *stakeholders* e uma maior produtividade.

Devido à importância e complexidade da comunicação no contexto empresarial, esta deve refletir uma notável deliberação e planeamento de modo a «estabelecer relações e confiança entre o mundo empresarial e todos os seus públicos, para a realização e concretização de um objetivo concreto e considerado comum». Estas relações, que devem ser duradouras e de confiança, permitem «a melhoria das relações com os colaboradores, com clientes e com a comunidade em geral» (Beirão *et al.*, 2008). Yates (2006) confirma que a comunicação pode ser uma ferramenta estratégica que adiciona valor à organização, contanto que auxilie na partilha de conhecimentos e informação, consiga extrair significado destes e se tomem decisões que acrescentem valor. Para Beirão *et al.* (2008), o objetivo da comunicação empresarial resume-se a «conquistar e manter credibilidade e aceitação da empresa junto dos seus principais públicos-alvo, assegurando-lhe a criação e a projeção de uma imagem institucional positiva e ajudando-a a alcançar os objetivos de mercado que se propõe».

3.4.3. Distinção entre a comunicação externa e interna

Na definição de comunicação empresarial de Bahia (1995), é mencionado não só o público externo, mas também o interno, o que nos leva à distinção entre dois tipos de comunicação no meio organizacional.

A comunicação externa é aquela que se direciona ao exterior da empresa e que tem como objetivo «obter ou consolidar um clima de receptividade entre todos os públicos fora da empresa e que tenham algum interesse para a vida e para o progresso da própria empresa» (Beirão *et al.*, 2008). A comunicação externa conduz a informação de e para a organização e inclui a troca de mensagens com «clientes, fornecedores, distribuidores, competidores, investidores, jornalistas e representantes da comunidade» (Thill e Bovée, 2004).

Por sua vez, a comunicação interna é constituída pelas mensagens enviadas e recebidas dentro da organização e pode também ser formal ou informal. A comunicação formal é conduzida através de canais desenvolvidos pela gestão (Huseman *et al.*, 1991), porém muita da comunicação é concretizada informalmente, isto é, «desenvolvida à margem da estrutura hierárquica da organização» (Teixeira, 2013) e em que os

indivíduos interagem, por exemplo, através de chamadas telefônicas ou encontros sociais (Huseman *et al.*, 1991).

Para Welch e Jackson (2007), existem quatro objetivos da comunicação interna e que estão interrelacionados: contribuir para as relações internas caracterizadas pelo empenhamento dos funcionários; promover uma sensação de pertença; consciencializar em relação às mudanças ambientais; e desenvolver uma compreensão da necessidade da organização de evoluir os seus objetivos em respostas ou em antecipação às mudanças do ambiente.

Angeloni e Dazzi (2003) salientam igualmente a importância da comunicação ao nível interno, reconhecendo o papel da gestão como facilitador da comunicação e estimulador de «interações constantes e positivas», assim, «uma das principais responsabilidades da gestão é comunicar a missão, visão, as estratégias, objetivos, metas, ideias e valores positivos, estimulando a participação de todos no processo de gestão». As autoras identificam também a comunicação como desencadeador de ideias, as quais encaminham para a inovação e afirmam que, para tal, «a comunicação deve ser máxima».

3.4.4. Desafios e barreiras à comunicação interna eficaz

É inegável a importância da comunicação no quotidiano empresarial, mas é também indubitável que a sua complexidade acarreta vários obstáculos que dificultam a tarefa de comunicar eficazmente.

Por um lado, podemos constatar que existem inúmeras barreiras que podem ocorrer nas várias fases do processo de comunicação e que interferem na transmissão de ideias e conhecimentos. Beirão *et al.* (2008) distinguem três tipos de barreiras à comunicação, nomeadamente as pessoais, físicas e semânticas. As barreiras pessoais são aquelas que estão relacionadas com as perceções individuais, emoções, motivações e valores que podem limitar ou distorcer a comunicação. As físicas concernem os obstáculos físicos onde ocorre a comunicação, ou seja, obstáculos relacionados com o

meio envolvente. Por último, as barreiras semânticas têm a ver com as limitações ou distorções da linguagem utilizada.

Por sua vez, Teixeira (2013) categoriza os obstáculos à comunicação em barreiras técnicas, de linguagem e psicológicas. As primeiras estão relacionadas com diferenças culturais, sobreinformação, e o tempo (ou *timing*). As barreiras de linguagem, como o próprio nome indica, relacionam-se com o vocabulário e o significado das palavras utilizadas. As barreiras psicológicas envolvem distorções que ocorrem ao nível individual, como diferenças de perceção ou filtragem de informação.

Cunha *et al.* (2007) apresentam uma tabela que sumariza todas estas barreiras, algumas delas caracterizadas a seguir:

- As características do canal utilizado para passar a informação podem influenciar a eficácia da comunicação, dependendo, por exemplo, da natureza da mensagem. Diferentes tipos de comunicação requerem canais igualmente distintos. As mensagens escritas não contemplam o *feedback* imediato, mas poderão ser úteis quando as mensagens são mais complexas, pois os indivíduos podem consultar a informação novamente; comunicação presencial é mais rápida e é útil para comunicar informação sensível ou confidencial, mas é um meio menos formal e implica menos complexidade.
- A heterogeneidade da audiência também tem impacto na eficácia da comunicação devido às diferenças individuais respeitantes, por exemplo, ao nível de formação, idade, perceções, área de especialidade, entre outros.
- A sobrecarga de informação é outro dos obstáculos, uma vez que impede o recetor de absorver toda a informação da mensagem e, consequentemente, responder em conformidade. Na mesma linha, a falta de informação também é problemática, pois prejudica na concretização dos objetivos.
- Anteriormente foi apontada a importância e as vantagens do feedback no processo comunicativo. Quando é inexistente, constitui um entrave à adaptação e compreensão entre os comunicadores. A título de exemplo, um gestor que não receba retorno em relação às diretrizes divulgadas aos seus subordinados poderá

depreender que estas foram entendidas e implementadas quando, na verdade, não foi esse o caso.

- A credibilidade e o grau de confiança na fonte da mensagem também podem influenciar a eficácia da comunicação. Os recetores tendem a aceitar, acreditar e reagir mais favoravelmente aos emissores nos quais depositam mais confiança e com os quais possuem uma maior familiaridade.

Por outro lado, existem determinados desafios que são mais abrangentes e que se relacionam com fatores da empresa ou mesmo da sociedade. Huseman *et al.* (1991) notam que as organizações são tendencialmente maiores, o que torna o contato mais próximo entre os colaboradores mais dificultoso. Remondes (2011) aponta não só o tamanho das empresas como um obstáculo à comunicação eficaz, mas também a quantidade elevada de profissionais, a distância entre unidades e o volume de informação a ser comunicada. Thill e Bovée (2004) revelam três outros desafios à comunicação eficaz, dois deles (mais pertinentes para a comunicação interna) são explicados a seguir:

- O aparecimento e os avanços nas tecnologias têm revolucionado a forma como as pessoas comunicam entre si. Estes avanços podem ser benéficos, mas também acarretam dificuldades acrescidas, na medida em que estas novas ferramentas aumentam a velocidade, frequência e o alcance da comunicação.
- Hoje em dia, as empresas utilizam, muitas vezes, equipas ou grupos de colaboração para tomarem as decisões necessárias para competirem com sucesso, em contraste com o estilo tradicional de comando e controlo. O trabalho em equipa, apesar das diversas vantagens adjacentes, provoca determinados desafios à comunicação, dado que os elementos, para além das diferenças individuais, são provenientes de departamentos diferentes e desempenham funções distintas. Estes autores salientam que as equipas eficazes são constituídas por indivíduos que, para além de possuírem conhecimentos e capacidades pertinentes, estão dispostos a trocar informação e trabalhar em conjunto, confiam uns nos outros e tomam decisões em conjunto. Para que tal aconteça, é essencial existir uma comunicação eficaz entre os membros.

Além disso, Quirke (2008) refere que, várias vezes, não é dada à comunicação interna a prioridade e os recursos necessários na organização. Isto leva à ineficácia comunicacional e a que as ações não sejam realizadas em conformidade com os objetivos e estratégias da empresa.

3.4.5. Orientações para ultrapassar algumas barreiras e desafios comunicacionais

Para ultrapassar os impedimentos à eficácia comunicacional acima mencionados, algumas soluções podem ser postas em prática, tanto ao nível individual como empresarial. Em termos individuais, as soluções passam, entre outros aspetos, pelo desenvolvimento das capacidades de comunicação.

Teixeira (2013) elucida-nos sobre alguns desses atributos, como é o caso da empatia, a linguagem corporal, a comunicação pela ação e o saber ouvir (ou escuta ativa). A **empatia** consiste em entender as razões por detrás dos comportamentos e discursos dos indivíduos, assim como identificar-se com os pensamentos e sentimentos destes. A **linguagem corporal** e as mensagens não-verbais são também um aspeto muito importante a considerar nos processos comunicativos. São constituídos por modos de transmissão de comunicação que vão além da palavra escrita ou falada e incluem, entre outros, os gestos, expressões faciais, a postura, a aparência, o arranjo espacial, o contacto visual e o contacto físico (Cunha *et al.*, 2007). Teixeira (2013) afirma ser importante observar estes aspetos não-verbais nos recetores das mensagens, mas também ter em conta estas manifestações de linguagem corporal em si próprios e como poderão ser interpretadas pelos outros. As ações (ou falta delas) são também uma forma de comunicação, uma vez que os indivíduos fazem uma leitura sobre as mesmas e agem de acordo com elas, não o fazem só em relação à comunicação oral ou escrita. A **escuta ativa** é também uma ferramenta de relevo, pois é essencial escutar e entender as mensagens que nos são transmitidas para que se possa responder em conformidade.

Ao nível organizacional, Thill e Bovée (2004) reconhecem duas linhas de orientação no sentido de ultrapassar as barreiras comunicacionais: adotar uma abordagem centrada na audiência (focando a transmissão de mensagens relevantes para ela) e promover um clima de comunicação aberta, isto é, um ambiente em que os

colaboradores se sentem encorajados para fazer contribuições, são livres de expressar as suas opiniões e têm oportunidades para fornecer *feedback*. Similarmente, Yates (2006) aborda a questão da importância de um clima que fomente o *feedback*, evidenciando o uso desse retorno como forma de motivação dos funcionários para agirem em congruência com os objetivos organizacionais. Ou seja, as empresas, ao usarem esse *input*, «demonstram a importância que depositam no papel dos colaboradores para o sucesso da empresa», logo estes «entendem que os seus esforços contribuem para os objetivos organizacionais, agindo em conformidade».

Yates (2006) aponta também outros fatores conducentes da eficácia comunicacional. A potencialização das tecnologias é um deles, uma vez que estas facilitam a mais rápida circulação de informação. O foco na melhoria constante e na avaliação das práticas utilizadas são ambos úteis, na medida em que permitem entender o que funciona ou não e, portanto, melhorar as estratégias utilizadas. Quirke (2008) enfatiza o valor do planeamento, visto que permite evitar o excesso de informação, fazer o melhor aproveitamento e uso dos canais comunicacionais e direcionar a informação para as pessoas certas. Além disso, realça a integração e gestão da comunicação, assim como o envolvimento e diálogo entre os colaboradores.

3.4.6. A comunicação eletrónica

Nos dias de hoje, temos assistido à enorme intensificação das novas tecnologias e, naturalmente, estas exercem uma influência muito significativa nas nossas vidas, tanto ao nível social, como profissional (Rego, 2007). Este rápido desenvolvimento das tecnologias leva a que os métodos de comunicação dentro das organizações sejam igualmente otimizados e desenvolvidos (Teixeira, 2013). Corrêa (2009) afirma mesmo que «a realidade digital é inerente ao próprio funcionamento de uma empresa», independentemente do seu tamanho, e que existe um «vínculo indissociável» entre a comunicação e a tecnologia (Corrêa, 2005).

Anteriormente já foram mencionados alguns desses meios de comunicação eletrónicos e que tornam mais rápida a transferência de informação entre as diferentes pessoas das organizações, como é o caso do correio eletrónico e dos fóruns. Outros

meios incluem as *e-newsletters*, a intranet, o *instant messaging*, e o *e-learning* (Carrera, 2009). Em seguida, irá dar-se especial atenção à intranet e às *newsletters*, fazendo uma caracterização destes meios e revelando quais os objetivos e vantagens do seu uso nas organizações. A escolha destes meios em concreto prende-se com a sua adequação com o capítulo seguinte, pelos motivos que irão ser aí explicados.

A Intranet

A Intranet pode ser definida como uma «rede privada» (Beirão *et al.*, 2008), ou «uma mini-internet» que é limitada à utilização dos colaboradores de uma empresa e que possibilita «o acesso comum a ficheiros, formação, informação, trabalho colaborativo», entre outros (Carrera, 2009). Uma vez que a eficaz partilha de informação e a comunicação entre os diversos colaboradores tem-se tornado um fator crítico de sucesso, as intranets constituem uma ferramenta imprescindível (ou um *must-have*) para as empresas (Parsons, 2004). Para Carrera (2009), estas possuem «um potencial infinito como porta de entrada da empresa para os seus colaboradores» e podem funcionar como um «sistema operativo das organizações», uma vez que podem servir de alicerce para os vários processos de gestão existentes. Ainda segundo este autor, a intranet é um ponto de acesso único para os colaboradores que contempla informação atualizada e que facilita o contato rápido e direto entre todos.

Carrera (2009) faz também alusão a várias funcionalidades da intranet, algumas das quais são referidas e explicadas a seguir:

- Os **fóruns de discussão** que muitas vezes fazem parte das intranets possibilitam a partilha de informação, experiências e soluções relativamente a vários temas do quotidiano empresarial;
- Da mesma forma, os **blogs** servem para a comunicação entre os vários colaboradores acerca de projetos da empresa;
- Funciona também como **arquivo digital**, disponibilizando os ficheiros numa única localização;

- As **agendas ou cronogramas** servem para a coordenação das atividades e equipas da empresa;

Apesar das várias aplicações e funcionalidades da intranet, a sua eficácia depende de vários fatores que incluem não só o conteúdo ou informação, mas também o *design* e a interface do utilizador (CMBell, 2017). Além disso, Parsons (2004) expõe que é necessário incluir informação relevante e atempada, aderir aos princípios de *web design* e promover a intranet através de outros canais de comunicação para que os colaboradores percebam o valor desta como ferramenta da empresa. Se, pelo contrário, esta não é atualizada frequentemente nem se incentiva os colaboradores a utilizá-la, estes não irão reconhecer o seu valor. Segundo Carrera (2009), a «intranet nunca está terminada, se estiver é porque está morta ou desadequada à realidade». O autor refere também que é importante ter em consideração o papel do colaborador na criação e desenvolvimento da intranet, o qual deve ser envolvido no seu desenho, criador de conteúdo e motivado e preparado para a sua utilização.

Os jornais e as *E-newsletters*

Os jornais e as *e-newsletters* – jornais eletrónicos – são publicações periódicas usadas nas empresas (geralmente de maior dimensão) e que servem para transmitir informações sobre assuntos de interesse para os colaboradores (Teixeira, 2013) e são instrumentos úteis na «integração, segurança no trabalho, aperfeiçoamento do clima empresarial, preservação da cultura, transparência, desenvolvimento e formação, controlo da qualidade, lazer e associativismo, introdução de mudanças e mesmo aumento de produtividade» (Beirão *et al.*, 2008). Podem também constituir uma oportunidade para «desenvolver o espírito de equipa, a coesão e os valores morais e, de um modo geral, a cultura da organização» (Teixeira, 2013). Todas estas utilidades são apenas viáveis se estes instrumentos forem bem aproveitados e utilizados. Se as informações transmitidas não são do interesse do público a que se destinam, irá criar uma resposta negativa, ao invés do esperado (Beirão *et al.*, 2008).

A diferença entre o jornal e a *e-newsletter* assenta no modo em que é disponibilizado aos colaboradores, enquanto que o primeiro é impresso e distribuído

fisicamente, a *e-newsletter* é disponibilizada eletronicamente e pode ser considerada o jornal «dos tempos modernos» (Beirão *et al.*, 2008). Apesar de ambos possuírem os mesmos objetivos, a versão eletrónica do jornal apresenta alguns benefícios ou funcionalidade que a versão física não consegue providenciar, resumidos a seguir (Sosnin, 2001):

- **Interatividade** – as *e-newsletters* permitem o envolvimento e o diálogo com o leitor, facilitando um retorno rápido às informações e notícias;
- **Rapidez e poupança** – a distribuição destas publicações torna-se muito mais rápida e pressupõe menos custos associados;
- **Flexibilidade e personalização** – estas ferramentas não são tão limitadas em termos de extensão e podem ser personalizadas para diferentes audiências;
- **Conteúdo multimédia** – estes jornais digitais podem integrar conteúdos como música e vídeos que lhes confere uma maior riqueza.

Apesar de tudo, Kunsch (2007) chama à atenção que o uso de meios eletrónicos de comunicação devem ser fruto de um «diagnóstico situacional». Ou seja, nem todos os métodos de comunicação são adequados ou viáveis em todas as organizações. No caso das publicações eletrónicas, nem sempre os colaboradores das empresas têm acesso a um computador no desempenho das suas funções e, por isso, não conseguem visualizá-las (Sosnin, 2001).

Ao contrário do tema anterior (a RSE), segundo a pesquisa efetuada, os autores que estudam a comunicação estão em concordância na maioria dos pontos, apenas diferindo em aspetos menores ou especificando mais ou menos os diversos assuntos. Um desses pontos de consonância é a utilização da comunicação como estratégia para o alcance dos objetivos organizacionais, tal como é o caso da RSE.

Contudo, a «perfeita comunicação é inatingível» (Robbins, 1991), o que é perfeitamente compreensível tendo em consideração a complexidade do tema em questão, apesar de muitas vezes não o aparentar. Assim sendo, as empresas têm a difícil tarefa de gerir a informação, cada vez mais abundante, e os vários métodos de comunicação que têm vindo a ser fortemente influenciados pelas novas tecnologias.

Ainda assim, se as empresas adotarem um cuidado planeamento das suas ações e tiverem em conta, não só os objetivos que pretendem atingir, mas também os seus colaboradores e os meios a utilizar, poderão obter resultados satisfatórios e criar valor.

Para além disso, é de notar que ambas as estratégias, a RSE e a comunicação, são conducentes da eficácia organizacional, mas não são as soluções para todos os males das organizações. Por isso, acredito serem frutíferas apenas quando são utilizadas em conjunto com outras práticas que também contribuem para essa eficácia, sendo assim vistas desde um ponto de vista de marketing interno holístico, contribuindo para o bem-estar geral da empresa, fomentando as relações entre os colaboradores e promovendo as comunicações entre eles.

3.5. A RSE e a Comunicação

Anteriormente, vimos a comunicação como um elemento crucial para o bom funcionamento das empresas e a sua eficácia. Naturalmente, é também uma componente fundamental na responsabilidade social, uma vez que, para se atingirem os objetivos pretendidos com essas práticas, é necessário existir um programa de comunicação igualmente eficaz. Contudo, devido à complexidade dos processos comunicativos (alguns dos quais abordados anteriormente) e das realidades empresariais, a comunicação da RSE constitui um grande desafio para as empresas.

Grande parte da literatura na comunicação da RSE destaca essencialmente os públicos externos. No caso da empresa aqui referida, ainda que não se ignore, obviamente, a importância destes públicos, o foco está nos chamados «clientes internos», em consequência dos objetivos das iniciativas de RSE sugeridas a seguir.

3.5.1. Desafios à comunicação da RSE

Um dos fatores que induz alguma inquietude na comunicação da RSE é o ceticismo dos públicos em relação às empresas, o que implica que a sua credibilidade perante as audiências seja posta em causa. A razão por detrás desta desconfiança está relacionada com a perceção dos públicos no que diz respeito às motivações das

empresas que enveredam pela RSE (Dawkins, 2005 Du *et al.*, 2010), pois muitas vezes considera-se que elas apenas pretendem adquirir vantagens competitivas (Dawkins, 2005).

Outro dos desafios prende-se com a variedade de *stakeholders* existentes e aos quais a empresa comunica a RSE. Por um lado, as suas expectativas, além de serem diferentes, podem ser mutáveis, ou seja, os *stakeholders* podem mudar a «sua perceção em relação ao que significa ser socialmente responsável» (Morsing, 2006). Por outro lado, as várias audiências procuram níveis de informação diferentes, assim como revelam respostas diferentes aos canais de comunicação utilizados (Dawkins, 2005). Portanto, as empresas devem ter em conta todos estes fatores quando fazem o planeamento da comunicação.

3.5.2. Orientações para ultrapassar os desafios

Com base nos obstáculos da comunicação de RSE, alguns autores conceberam linhas de orientação que visam tornar este processo bem-sucedido, sintetizadas a seguir:

1. Devido à existência de múltiplas audiências com características diferentes, é necessário fazer uma adaptação do conteúdo das mensagens a transmitir e os meios de comunicação a utilizar, os quais devem ir ao encontro das expectativas e hábitos destes *stakeholders* (Dawkins, 2005; Taubken e Leibold, 2010). A título de exemplo, alguns públicos preferem análises detalhadas dos programas, enquanto que outros repelem estes estudos e o jargão especializado muitas vezes utilizado, procurando informação mais genérica sobre os resultados dos mesmos. No caso dos funcionários, é referido que estes tendem a preferir meios de comunicação que lhes são familiares (Dawkins, 2005). No entanto, também é de notar que «especificações técnicas, indicações numéricas e apresentações visuais» são fontes confiáveis e que diminuem o ceticismo dos *stakeholders*. É também de notar que a demonstração e celebração conspícuas dos esforços de RSE podem ser vistas com desconfiança (Morsing, 2006) e, portanto, devem ser evitadas;

2. O desenvolvimento de uma estratégia de comunicação clara também se torna um fator indispensável, levando em consideração que os programas devem ser vistos como enquadrados com a própria empresa (Dawkins, 2005), ou seja, a empresa deve mostrar o elo de ligação entre ela e a RSE e revelar, através de um conjunto de argumentos, princípios e processos, que a RSE «interessa para a sobrevivência da empresa, assim como para o benefício dos *stakeholders*» (Morsing, 2006).
3. A coordenação e consistência são também dois fatores-chave, tanto na própria transmissão das mensagens, como no alinhamento entre a comunicação o comportamento da empresa (Dawkins, 2005). Taubken e Leibold (2010) advogam que se deve «agir primeiro, falar depois»: se as empresas «falarem» antes de agir, correm o risco de serem desacreditadas e olhadas com desconfiança, pois os indivíduos poderão pensar que estas usam os programas de RSE somente como forma de atingir vantagens. Principalmente no que toca à comunicação da RSE para os funcionários, também será importante mostrar o apoio da gestão, de modo a transmitir «dedicação e empenhamento» e permitir a comunicação coerente e consistente (Morsing, 2006).
4. Morsing (2006) sugere a existência de um processo de comunicação bilateral, pois não é só importante informar sobre as iniciativas, é preciso também envolver os vários *stakeholders*, construindo um clima de confiança entre eles. O diálogo serve igualmente para identificar oportunidades e riscos e tópicos relevantes, tanto para a empresa como para todos os envolvidos (Taubken e Leibold, 2010). Kaptein e van Tulder (2003) identificaram vários benefícios do diálogo com os *stakeholders* que não estão diretamente relacionados com a RSE, mas são, de qualquer forma, pertinentes para o tema. O diálogo permite identificar as tendências e problemas dos *stakeholders* numa fase inicial, entender quais são as suas opiniões sobre a empresa e as suas práticas ou iniciativas, facilitar o entendimento dos interesses e dilemas de cada um e resolver potenciais conflitos. Claramente, todas as vantagens são aplicáveis ao diálogo que concerne a RSE. No entanto, é de notar que existem limites relativamente ao envolvimento dos *stakeholders* e este não pode implicar que as decisões sejam tomadas por todos. Ou seja, o diálogo é útil por todas as vantagens

acima indicadas, mas não significa que os *stakeholders* tenham primazia em relação à empresa, deve-se sim tentar chegar a compromissos, sendo que a empresa é responsável pelas suas políticas e condutas.

5. Por último, tal como as estratégias gerais de comunicação da empresa e os próprios programas de RSE, a comunicação de RSE deve ser vista como um processo de longo prazo que deve considerar a volatilidade das diversas variáveis.

3.5.3. O que comunicar?

Du *et al.* (2010) explicam que existem quatro fatores que a empresa pode enfatizar na sua comunicação de RSE: o compromisso ou empenho com a causa (*commitment*), o impacto que provoca nessa causa (*impact*), o porquê de se empenhar nessa iniciativa (*motives*) e a congruência entre a causa e a própria empresa (*fit*).

O compromisso com a causa pode ser revelado através da doação de fundos, donativos em espécie ou mesmo o contributo de recursos da empresa, como o voluntariado ou conhecimentos de I&D. As empresas podem também focar-se nos resultados das suas iniciativas, isto é, no impacto que estas produzem na sociedade ou causa com a qual estão envolvidos. Os autores também refletem sobre a questão da divulgação dos motivos das empresas, questionando se estas devem salientar os motivos altruístas ou os motivos relacionados com os seus negócios. A resposta dos autores é que devem ser evidenciados os dois tipos de motivos, reconhecendo que estas iniciativas são benéficas quer para a sociedade quer para a própria empresa. Por último, a comunicação pode destacar a adequação (percebida) entre a iniciativa e a empresa, a qual pode resultar, por exemplo, da relação com os produtos transacionados ou a afinidade com segmentos específicos da sociedade.

A presente revisão teve como principal objetivo a apresentação da informação mais relevante dos temas do marketing interno, RSE e comunicação, de modo a ganhar um conhecimento mais aprofundado sobre os mesmos, destacando a evolução dos temas, contribuições e definições de vários autores. Para além disso, foi salientada a relação entre eles, algo que não é amplamente discutido, mas mesmo assim não menos importante.

Em primeiro lugar, foi mencionada a evolução do conceito de marketing interno, assim como que benefícios advêm da sua adoção nas empresas e potenciais impedimentos que poderão dificultar a sua implementação. Em seguida, é explicado o conceito de RSE, um tema que é crescentemente abordado, tanto no domínio académico, como no contexto das empresas, fruto da sua progressiva importância na sociedade. São também clarificadas algumas contribuições de autores de destaque e quais os seus potenciais benefícios. Por último, é explicado o tema da comunicação organizacional, evidenciando a comunicação interna (para os «clientes internos»), vantagens da eficácia comunicacional, barreiras e sugestões para as ultrapassar e uma breve elucidação sobre a comunicação eletrónica.

Assim, a finalidade foi encontrar argumentos que sustentem as propostas do capítulo seguinte, principalmente no que toca aos motivos e benefícios, uma vez que, apenas entendendo como eles podem surgir, se consegue criar um plano eficaz de melhoria do funcionamento da empresa. Se não houver uma compreensão significativa sobre os mesmos, será muito mais difícil adaptar as estratégias adequadas para que tal aconteça. Além disso, ao entender que falhas ou impedimentos poderão manifestar-se, poder-se-á agir sobre eles na fase de planeamento e, por isso, dou algumas sugestões para que tal não aconteça. Assim sendo, esta revisão serve para dar a conhecer alguns aspetos fundamentais do que se sabe sobre estes temas, para que se possa aplicar esses conhecimentos numa proposta de cariz mais prático, presente no capítulo seguinte.

Capítulo 4

A RSE e a Comunicação na prática

Este último capítulo tem como objetivo apresentar algumas soluções de cariz mais prático relativas aos temas abordados anteriormente – a RSE e a comunicação. Estas foram elaboradas tendo como base a revisão da literatura do capítulo anterior e tendo em consideração as características e valores da empresa em questão. As constatações aqui mencionadas foram verificadas principalmente no departamento de viagens, onde desempenhei as tarefas que descrevi no capítulo 2 (e, portanto, são referidos alguns exemplos concretos que aí ocorreram). No entanto, a meu ver, revelam falhas ou inconsistências que se manifestam na empresa como um todo e, portanto, as propostas são focadas, não nas viagens, mas na organização de um modo geral.

Todas as empresas exercem algum tipo de impacto no ambiente em que se inserem, especialmente aquelas de maior dimensão. No caso da Simoldes Plásticos, uma unidade que se insere nessa categoria, tem gerado, nas últimas décadas, emprego direto para uma fatia substancial da população do concelho de Oliveira de Azeméis e arredores. A premissa deste capítulo assenta na ideia de que a empresa pode ter uma influência ainda mais positiva na comunidade envolvente beneficiando, ao mesmo tempo, os seus colaboradores e, consequentemente, o seu próprio funcionamento. Desta forma, são dadas algumas sugestões de iniciativas relacionadas com a responsabilidade social, dando-se especial ênfase àquelas que promovem um dos principais valores da empresa e que foi referido no primeiro capítulo: «Juntos fazemos melhor». Apesar deste valor estar direcionado para o desempenho das funções na empresa, podemos tornar a ideia mais abrangente, incutindo a noção de que se pode «fazer melhor» pela sociedade circundante, gerando, simultaneamente valor para a organização e para a sociedade. Além disso, usando os valores da empresa como base para estas iniciativas, sendo estes impulsionadores das atitudes e comportamentos dos colaboradores, esta poderá ser uma forma de reforçar a cultura organizacional.

Esta proposta baseia-se, não em modas, como é o caso da adesão a determinadas práticas ou uso de ferramentas por parte de muitas empresas, mas sim

nas potenciais vantagens que se podem apresentar e que foram exploradas no capítulo anterior. Após a descrição das sugestões das iniciativas, é dada uma explicação do modo como estas poderão ser implementadas na Simoldes Plásticos, incluindo os meios de comunicação que podem potencialmente ser utilizados, assim como algumas orientações sobre a comunicação. Por último, são dados alguns pontos de referência para possíveis iniciativas posteriores e que vão ao encontro das que são aqui exploradas. É digno de nota que atualmente não existe qualquer plano de responsabilidade em curso na empresa. Aos colaboradores são oferecidas algumas regalias que, no entanto, não estão integradas em nenhum programa específico no âmbito da RSE.

4.1. Descrição das iniciativas

Como são cada vez mais as empresas que incluem a RSE nas suas estratégias, é difícil conseguir marcar pela diferença. Ainda assim, é possível contruir um programa eficaz e que é capaz de extrair benefícios para os *stakeholders* envolvidos. É de notar, no entanto, que não existem soluções «*one size fits all*» e, portanto, as iniciativas devem ser fruto do estudo das circunstâncias, contexto e características da empresa, pois só com uma adaptação cuidada se pode lograr os resultados mais satisfatórios.

Tendo em conta que um dos objetivos é aumentar a colaboração e interação, a primeira iniciativa proposta prende-se com atividades que requerem trabalho em equipa e comunicação eficaz. A ideia é juntar os colaboradores da empresa para realizarem uma série de atividades que incluem, por exemplo, criar mochilas com utensílios escolares para crianças necessitadas ou cabazes de bens essenciais para pessoas sem-abrigo. Em vez de utensílios, podem-se criar grupos para cozinharem refeições que poderão ser, no final, doadas para instituições. De modo a fomentar ainda mais o trabalho em equipa e adicionar uma certa competição saudável, podem-se incluir desafios ou jogos, nos quais as equipas competem entre si para atingirem determinados objetivos pré-definidos. Na época natalícia, pode aproveitar-se a oportunidade para se criarem equipas para a construção de brinquedos para as crianças.

Outro dos eventos que pode ser realizado é uma caminhada solidária, a qual é uma boa oportunidade para interação e convívio entre os colaboradores. A participação

pode estar sujeita ao pagamento de uma taxa por cada participante e cuja receita pode reverter para uma causa ou instituição. De modo a alcançar um maior número de participantes, os colaboradores podem tentar conseguir mais pessoas para se juntarem à atividade e assim aumentar o valor obtido.

Outras iniciativas que não implicam tanto dispêndio de tempo relacionam-se com a recolha de livros, roupas ou outros bens materiais para pessoas necessitadas, escolas, lares, pessoas sem-abrigo ou outras causas ou associações. Estas iniciativas podem, no entanto, concretizar-se em eventos destinados para o efeito de modo a ganhar mais visibilidade. Em vez de bens materiais, os funcionários interessados podem doar uma quantia simbólica cujo total é oferecido a essas associações. A empresa, além de atuar como facilitador, pode igualmente auxiliar fazendo doações, que não necessitam obrigatoriamente de representar valores avultados, pois cada pequena doação é uma grande ajuda.

A empresa pode também oferecer esporadicamente um período de tempo pago de voluntariado aos funcionários, uma prática muito utilizada por empresas de grande dimensão. Estas iniciativas, apesar de não proporcionarem oportunidades para trabalho em equipa, podem, no entanto, promover uma imagem de união e desenvolver um sentimento de orgulho e espírito de benevolência.

O ponto em comum ou elo de ligação entre as sugestões de iniciativas não é uma causa, mas sim a comunidade envolvente. A razão para esta escolha baseia-se na relação evidente da empresa com este segmento específico da população, que pode resultar num vínculo simbiótico com repercussões benéficas para ambos.

4.2. Planeamento, implementação e controlo

Como qualquer estratégia a pôr em prática na organização, a RSE deve ser o resultado de um planeamento detalhado, de modo a garantir o seu sucesso. O planeamento é particularmente importante para as ações de longo prazo e que apresentam alguma complexidade, fazendo aumentar as probabilidades de atingir, de modo eficaz, os objetivos pretendidos. A falta de planeamento verificou-se em algumas

situações particulares no departamento de viagens, como, por exemplo, naquelas que se referem aos colaboradores que exercem funções na unidade da República Checa. Apesar de já terem sido acordadas viagens futuras destes colaboradores, elas não tinham sido comunicadas com antecedência ao departamento. Isto resultou em trabalho acrescido e feito apressadamente, assim como o dispêndio de uma maior quantidade de dinheiro em viagens que, se pedidas antes, poderiam ter sido mais baratas. Para além disso, a falta de um planeamento cuidado das viagens implica, muitas vezes, a alteração das mesmas. Naturalmente, certas mudanças são efetuadas devido a doenças ou porque a viagem foi, de facto, combinada naquele momento. Contudo, algumas das alterações poderiam ser evitadas se existisse um melhor planeamento e preparação, assim como a sua imediata divulgação às pessoas que concernem.

Em primeiro lugar, poderá ser útil a criação de uma definição de RSE que reflita a interpretação do conceito por parte da empresa, em concordância com os objetivos específicos que pretende atingir e apoiando-se nos seus valores, tal como referido por Van Marrewikil (2003) e Kotler e Lee (2005) no capítulo anterior. Deste modo, fornece uma orientação geral ou uma visão do que a empresa pretende ser nesse campo e cria um ponto de referência para os colaboradores e outros *stakeholders*.

Poderá igualmente ser proveitoso a criação de uma equipa responsável por todos os procedimentos relativos à RSE, para que possa fazer uma análise preliminar sobre as capacidades internas, os requisitos legais e as implicações financeiras, identificando as oportunidades e potenciais riscos para que se possa atuar sobre eles. É importante desenvolver uma estratégia que estabeleça a direção e abordagem à RSE e em que se determine os objetivos gerais, as prioridades, metas mensuráveis, benefícios, limites e procedimentos a tomar, alinhada coerentemente com as restantes estratégias da empresa. É também necessário criar, para além de uma matriz, um cronograma de ação para as propostas e um plano de comunicação da RSE.

Numa primeira fase, mas também ao longo de todo o processo, é fundamental envolver, não só os colaboradores, mas também a gestão de topo. Por um lado, espera-se que os funcionários se dediquem mais e melhor a algo que sentem que tiveram participação ou envolvimento na criação. Por outro lado, as mudanças ou iniciativas que venham do topo são melhor aceites, não porque são ditadas, mas porque revelam

confiança e suporte. Caso o envolvimento não seja bem-sucedido, esta pode ser uma possível fonte de problemas no futuro. O êxito da RSE pode começar com o envolvimento dos líderes, mas o êxito continuado depende do suporte a todos os níveis da organização, isto é, os bons resultados são creditados a todos os colaboradores. Este envolvimento é cultivado, não só através de comunicações abertas, mas também através do reforço positivo, suporte interpessoal e a criação de um clima de respeito, abertura e igualdade, pois só assim se conseguem obter benefícios mútuos.

A verificação, controlo e avaliação são também aspetos fundamentais neste processo, pois permitem assegurar o desempenho da empresa e monitorizar o seu progresso neste âmbito. Com a informação adquirida, esta pode repensar as abordagens adotadas, descobrir novas oportunidades, explorar as razões para o (in)sucesso e adaptar-se constantemente às variáveis do ambiente para continuar a ganhar vantagens de forma sustentável e melhorar continuamente a sua atuação.

4.3. A Comunicação e a RSE

Sendo o «aparelho circulatório» da organização (Cunha *et al.*, 2007; Rego (2007), a comunicação é também, incontestavelmente, crucial para todo o processo da RSE. Não basta ter um programa cativante, se a «história» não é contada a todos os *stakeholders* envolvidos, criando-se uma ligação com eles e em todos os momentos deste processo, é muito mais difícil conseguir os resultados positivos esperados. Pelo contrário, existem mais probabilidades de surgirem problemas ou falhas em várias vertentes do processo, ainda que o planeamento tenha sido exaustivo e as iniciativas sejam estimulantes. De acordo com a revisão da literatura do capítulo anterior, foi elaborada uma lista com vários aspetos que a empresa deve ter em consideração para que a comunicação e a comunicação da RSE sejam eficazes.

a. Criar um clima de abertura comunicacional

O primeiro passo para a existência de um programa eficaz de comunicação da RSE é o estabelecimento de um clima organizacional que fomente a abertura de

comunicação e a transparência, fator esse defendido por Thill e Bovée (2005). Isto implica que a comunicação seja fundamentada numa base sólida de confiança e em que as pessoas se sintam livres de expressar as suas ideias e partilhar conhecimentos e, por isso, a empresa deve facultar as oportunidades para que tal aconteça. É importante notar, contudo, que isto não significa que os colaboradores devem ser sobrecarregados de informação, aspeto esse que foi referido anteriormente como uma das barreiras à comunicação eficaz. É importante, sim, disponibilizar métodos e mecanismos eficientes de troca de informação, que se reduza a ambiguidade e que se forneça informação atualizada sobre os vários assuntos da empresa, incluindo as práticas de RSE.

Na realidade, esta não é, de todo, uma tarefa simples devido à rigidez da estrutura hierárquica da empresa, a existência de vários níveis e o elevado número de trabalhadores. No entanto, isto só reforça a ideia da necessidade e importância de um clima organizacional como foi descrito acima. Além disso, não existe um espaço de convívio (formal) dentro da empresa, o que dificulta a interação entre os vários colaboradores num contexto diferente ao do trabalho e que cria entraves às oportunidades para relacionamentos de harmonia. A maior parte dos colaboradores da área administrativa trabalha em gabinetes fechados, o que também constitui uma barreira à comunicação e interação entre os indivíduos. Apesar destes impedimentos à comunicação eficaz serem muito difíceis de alterar, existem outros aspetos da comunicação que podem ser melhorados e que vão ser explicados abaixo.

A comunicação aberta, em conjunto com um bom trabalho de equipa, permite às pessoas atingirem mais facilmente os objetivos que lhes são incumbidos, neste caso os que estão relacionados com as práticas de RSE.

b. Envolver a gestão de topo

De um modo geral, os gestores são responsáveis por assegurar que os objetivos globais da empresa são cumpridos. No caso da comunicação da RSE têm igualmente um papel importante, na medida em que são uma fonte de motivação, orientam os comportamentos dos colaboradores e facilitam a transmissão de informação entre eles. O seu envolvimento estimula a confiança e o suporte necessários, assim como reforça o

clima de abertura organizacional mencionado anteriormente, aumentando as probabilidades de sucesso do programa de RSE.

Nas viagens, quando os gestores optam pelas opções mais económicas em termos de viagens e alojamento, agem como modelos de comportamento para os restantes colaboradores, incentivando-os a fazerem o mesmo. Se reproduzirem o mesmo tipo de comportamentos desejados em relação à RSE, espera-se que os benefícios sejam também semelhantes.

c. Desenhar uma mensagem cativante, honesta, consistente e articulada

Na criação das mensagens de RSE, é preciso pensar primeiro nas ações que a empresa pretende que sejam realizadas para que seja mais fácil formar uma imagem que expresse fiavelmente os resultados que se procuram com essas ações. É necessário explicar como é que essas ações irão adicionar valor, pois os benefícios das práticas de RSE só ocorrerão se os colaboradores e outros *stakeholders* perceberem que, de facto, é criado esse valor. No entanto, não basta manifestar quais são as vantagens que advêm destas iniciativas, é também necessário esclarecer de que forma é que elas poderão ser atingidas. Ou seja, a empresa precisa de dar a clarificação necessária sobre os objetivos que se querem atingir, mas também de que forma é que isso pode acontecer, criando, de certa forma, uma história que os convença, à semelhança do que ocorre na publicidade e na venda de produtos para o mercado externo. Porém, isto não significa que se deve abdicar da verdade, antes pelo contrário: a comunicação deve basear-se em factos e ser honesta, pois a reputação da empresa, um dos seus bens mais valiosos, pode estar em jogo. A falta de confiança dos colaboradores na empresa pode resultar em problemas que a prejudiquem seriamente.

Na definição da mensagem, é preciso considerar mais do que o seu conteúdo, também o alinhamento com os objetivos gerais da empresa e o próprio plano de comunicação global são fundamentais, isto é, de que forma é que a RSE (e a respetiva comunicação) se enquadra no plano geral da empresa. Uma estratégia de comunicação clara e bem articulada confere benefícios evidentes, uma vez que as mensagens serão mais facilmente recebidas e compreendidas e, consequentemente, os colaboradores

irão reagir em concordância. Assim, a comunicação deve ser acessível, com mensagens simples e diretas, realçando-se primeiro os pontos-chave e, progressivamente, as restantes informações necessárias, nomeadamente outros aspetos da implementação das estratégias. Este deve ser o caso, não só em empresas que já têm uma vasta experiência em RSE ou que ainda são principiantes, como a Simoldes Plásticos.

Mas então que mensagem deve a empresa transmitir? No capítulo anterior, foram destacados quatro fatores que as organizações podem sobrelevar, designadamente o compromisso da empresa com a causa, a influência que provoca, os motivos adjacentes ao empenho e a adequação entre a causa e a própria empresa. Assim sendo, a Simoldes Plásticos pode ressaltar: de que forma e em que causas ou iniciativas participa (por exemplo, a doação de livros e materiais escolares para crianças necessitadas através da realização de eventos destinados para tal); como é que essas causas são favorecidas como, por exemplo, o número de brinquedos construídos e doados para determinada instituição; os motivos que levaram a empresa a envolver-se nas iniciativas, quer sejam as razões altruístas, isto é, a vontade de ajudar, ou as razões relacionadas com o ganho de vantagens competitivas; e, por último, a adequação entre as iniciativas e a empresa que, neste caso, se relacionam com a afinidade da empresa com a comunidade envolvente. Segundo o meu parecer, é importante transmitir todos estes fatores, tanto para os colaboradores, como para os restantes *stakeholders*. Contudo, penso ser fundamental sublinhar os motivos da empresa respeitantes ao seu envolvimento na RSE, dado que, divulgando esses motivos (a procura pela maior cooperação e comunicação ao nível interno e, em consequência, a maior eficácia organizacional) atenua possíveis problemas que possam surgir por questões de credibilidade e ceticismo.

A não explicação e compreensão dos motivos e outros factos relacionados conduz a alguma resistência à mudança, como no caso da implementação do novo *software* nas viagens. Outro exemplo prende-se com a resposta aos emails sobre as viagens. Anteriormente foi dito que era necessário responder aos emails com alguma urgência devido à procura dos preços mais baixos. No entanto, exigir um retorno urgente sem explicar qual o motivo, pode provocar pequenos conflitos.

d. Adotar uma abordagem multicanal com mensagens frequentes

Após a criação da mensagem, é necessário fazê-la chegar aos destinatários, posicionando-a onde estes a possam receber, ou seja, é preciso encontrar os meios ou canais mais convenientes e adequados para que a comunicação seja, de facto, efetuada e de forma eficaz. O canal mais utilizado na Simoldes Plásticos para a comunicação entre os diversos colaboradores é, indubitavelmente, o *e-mail*, mas são também utilizados outros meios como as chamadas telefónicas, o contato pessoal ou mesmo o Skype para troca de mensagens instantâneas. Para além disso, existe também uma intranet onde se partilha alguma informação sobre vários assuntos da empresa como, por exemplo, as viagens, incluindo dados dos colaboradores e sobre os destinos ou projetos a decorrer.

No entanto, será algum destes métodos o mais indicado para comunicar as iniciativas de RSE? As comunicações cara a cara, entre outras vantagens, conferem maior credibilidade e permitem esclarecimentos imediatos, mas é impensável utilizá-las numa empresa desta dimensão para disseminar as informações sobre estas práticas. As tecnologias, segundo Yates (2006) poderão ser preferenciais, na medida em que permitem a maior rapidez na disseminação de informação. O uso do *e-mail* poderia ser uma opção viável já que é o meio mais frequente de comunicação. Contudo, por essa mesma razão, este seria apenas mais um na avalanche de mensagens que já existem na caixa de entrada dos colaboradores e, por isso, poderia facilmente ser ignorado e seria assim mais difícil causar o impacto pretendido.

Será então melhor utilizar ferramentas novas dedicadas à RSE ao invés de incluir as mensagens em canais de comunicação existentes e familiares? A resposta pode passar simultaneamente, mas também parcialmente, pelos dois caminhos. Ou seja, a solução pode resumir-se, não só à melhoria dos meios existentes, como também à criação de um novo canal de comunicação, embora não exclusivamente dedicado à transmissão de mensagens relacionadas com a RSE, pois o volume de atividades e a sua periodicidade provavelmente não o iria justificar.

Portanto, a proposta consiste, por um lado, no aperfeiçoamento da intranet. Para além de a estabelecer como uma plataforma que reúna todas as informações importantes da empresa, podem ser criados fóruns de discussão ou até *blogs* que

possibilitam a partilha de informação sobre os mais variados temas, não só a RSE, mas também, por exemplo, as viagens, tal como foi mencionado no segundo capítulo. Isto permitirá os colaboradores contribuírem mais ativamente nas iniciativas, podendo consultar informação, mas também colocar questões, propor soluções e dar o seu *feedback*, tornando-se assim em cocriadores de valor. É importante referir que, para o seu sucesso, é necessário ter em conta alguns aspetos, como a criação de um *design* apelativo, uma *interface* fácil de utilizar e, sobretudo, incentivar os colaboradores a utilizarem este meio.

Como a maior parte das mensagens é transmitida através de email, acontecia, por vezes, o remetente esquecer-se de incluir alguma pessoa nos destinatários. Ocorreu-me várias vezes a mesma situação no departamento de viagens, não só nas primeiras semanas do estágio, como também posteriormente e, por isso, tinha de questionar as minhas colegas sobre quais os destinatários a quem teria de enviar a informação, principalmente no que se refere a empresas do Grupo às quais não era habitual enviar emails. Se essa informação for disponibilizada num fórum, e tendo em conta que as pessoas são incentivadas a usá-lo frequentemente, poder-se-á eliminar (pelo menos parcialmente) esse problema. Isto não significa que o email não deva ser utilizado, mas deve depender do tipo de informação e destinatários.

Os fóruns permitem também perder menos tempo a responder a perguntas que são comuns. Se a informação estiver disponível nesse local, os colaboradores podem consultá-la quando precisarem, em vez de enviarem emails ou deslocarem-se a outros gabinetes, desperdiçando tempo, o qual é essencial principalmente tendo em consideração a elevada carga de trabalho existente. No departamento de viagens, algumas das questões frequentemente colocadas pelos colaboradores estavam relacionadas com os procedimentos de aluguer de viaturas nos países de destino. É, por exemplo, do desconhecimento de algumas pessoas, principalmente aquelas que não costumam usufruir do serviço, a necessidade de verificar a quilometragem do veículo, assim como possíveis danos que este já possuía, pois acontece, por vezes, a empresa cobrar mais do que devia, o que implica trabalho adicional para as assistentes de viagens de modo a solucionar estas situações. Isto poderá ser evitado se esta necessidade for devidamente divulgada a todos os colaboradores, prevenindo assim futuros problemas.

Por outro lado, pode ser criada uma publicação periódica destinada unicamente para o público interno. Esta seria uma forma útil de transmitir determinadas mensagens, como é o caso das notícias relacionadas com as atividades e iniciativas sociais. No entanto, este canal pode ser aproveitado para comunicar outro tipo de assuntos, como é o caso de mudanças relevantes na organização (por exemplo, o novo *software* utilizado nas viagens e o que ele implica), alterações no quadro funcional (entrada e saída de funcionários ou mesmo estagiários), atividades a realizar dentro da empresa, projetos importantes (por exemplo, a parceria levada a cabo com o Citeve e o CeNTI, a qual revela uma inovação levada a cabo pela empresa e estas duas entidades), notícias relevantes sobre a indústria, ou mesmo outro tipo de conteúdo como, por exemplo, dicas de ergonomia que os colaboradores podem seguir no seu local de trabalho.

Tendo em conta as várias vantagens que a *e-newsletter* apresenta em relação ao jornal físico (interatividade, rapidez, poupança, flexibilidade, personalização e conteúdo multimédia, segundo Sosnin, 2001), o ideal seria a escolha desta versão eletrónica. No entanto, nem todos os funcionários da empresa têm acesso constante à internet ou computador, nomeadamente os colaboradores que trabalham na zona da produção, problemas esse também referido por Sosnin (2001). Por isso, poderá optar-se pela distribuição conjunta dos dois tipos de jornal, evitando assim o excessivo dispêndio de cópias físicas, mas, ao mesmo tempo, alcançando todo o público. Caso isso não ocorresse, alguns colaboradores poderiam sentir-se postos de lado, o que, obviamente, teria o resultado completamente contrário ao planeado.

Estas publicações, para além de contribuírem para reduzir o excesso de *e-mails*, complementam os outros meios de comunicação. Assim, a intranet pode ser o canal mais centralizado onde circulam todas as informações, incluindo as mais detalhadas, como os relatórios. Os jornais mantêm igualmente as pessoas informadas, mas de uma forma mais simples e menos extensa e, por isso, também mais cativante. Assim sendo, os indivíduos podem consultar diferentes canais de acordo com o nível de informação que pretendem obter (Dawkins, 2004).

As publicações podem servir para informar sobre mudanças que influenciam todos ou uma parte considerável dos colaboradores, como é o caso das alterações ao nível das viagens, como a implementação do novo *software* e quais as suas implicações.

Outro dos assuntos que poderia ser divulgado é a mudança de gabinetes ou locais que as pessoas costumam visitar. A título de exemplo, muitos colaboradores não tinham conhecimento que a responsabilidade acerca do economato (material de escritório) tinha mudado. Assim, muitas vezes, as pessoas deslocavam-se ao departamento de viagens para questionar sobre o mesmo. Além disso, depois deste ter mudado de sítio, como as pessoas o desconheciam, continuavam a ir lá perguntar.

Para além de uma abordagem multicanal, que reforça o clima de abertura comunicacional, há que ter em consideração a frequência da transmissão de informação. O excesso de comunicação não é desejável, pois pode afetar a compreensão das mensagens, prejudicar a produtividade ou descredibilizar a empresa, mas a sua insuficiência é também negativa, uma vez que deixa margem para a existência de mensagens contraditórias ou distorção das informações-chave. Isto significa que os funcionários não devem ser bombardeados ininterruptamente com mensagens sobre a RSE, mas sim com regularidade suficiente para obterem a informação necessária.

É importante referir também que, em contrapartida, a falta de informação pode constituir um problema. Aconteceu algumas vezes membros do departamento de contabilidade solicitarem justificações relativas a preços ou outros custos inerentes às viagens mais do que uma vez, o que reflete a falta de comunicação e interação entre estes elementos. Isto resulta numa duplicação de trabalho, assim como ineficiência da produtividade, neste caso, não só no departamento da contabilidade, como nas viagens.

O *timing* das mensagens é outro fator a ter em consideração na comunicação (Teixeira, 2013). Se a informação é divulgada muito tempo depois, deixa de fazer sentido, pois muito provavelmente ela já circulou por canais de comunicação informais. Por exemplo, a parceria com o Citeve e o CeNTI acima referida apenas foi divulgada aos colaboradores meses depois de ter sido transmitida por canais externos à empresa. Outro exemplo refere-se com a divulgação dos centros de custo dos colaboradores. Como eram apenas transmitidos no final de cada mês, isto implicava a alteração de planos de viagem já efetuados, fragilizando, assim, a eficácia produtiva.

e. Adaptar a comunicação às audiências

A comunicação da RSE deve ser o fruto do estudo das necessidades dos colaboradores para que se saiba de que forma estas podem ser correspondidas e, assim, adaptada. A empresa só é vista como socialmente responsável se conseguir expressar e comunicar informação que é relevante e perceptível por parte do público, daí ser tão importante fazer essa adaptação.

Todavia, devido à heterogeneidade do público, isto é, visto que existe um elevado número de colaboradores com diferentes idades, formação académica, conhecimentos, interesses e perceções, é bastante difícil encontrar uma forma de comunicação que se adeque a todos. Por conseguinte, a utilização de uma abordagem multicanal pode ser útil, dado que se pode disponibilizar tipos de informação distintos nos vários canais. Ou seja, a intranet pode incluir informações e análises mais detalhadas sobre as iniciativas e projetos da RSE que podem ser consultadas optativamente pelos colaboradores, enquanto que as publicações periódicas poderão disponibilizar apenas a informação mais genérica e que não implique, por exemplo, conhecimentos muito aprofundados sobre a indústria ou o tema.

f. Aproximar e envolver os colaboradores

Para que o programa de RSE seja eficaz, é necessário encontrar estratégias de aproximação com todos os colaboradores, aumentando a sua identificação com as iniciativas e, por consequência, com a empresa. Ao participarem ativamente no programa, cocriando valor, aumentam as chances de beneficiarem com ele, contanto que se atingem os objetivos (Bhattacharya *et al.*, 2007). Assim sendo, a empresa deverá proporcionar oportunidades para esse envolvimento e colaboração, reforçando o diálogo. Abaixo é explicado como tal poderá acontecer.

g. Salientar a importância do *feedback* e reforçar o diálogo

O envolvimento dos colaboradores pressupõe que o diálogo é uma ferramenta imprescindível na criação de valor e na sustentabilidade dos programas de RSE, uma vez

que é necessário ter conhecimento sobre o assunto, qual o seu impacto e que preocupações ou expectativas é que os colaboradores têm em relação a ele. Isto, por sua vez, implica que os colaboradores tenham oportunidades para expressar os seus pontos de vista, sejam ouvidos e que essas participações sejam respondidas. O objetivo é criar um consenso ou acordo comum que seja adequado para chegar aos melhores resultados possíveis, isto é, aqueles que tragam benefícios para todos os envolvidos. Para isso, este diálogo deve ser sistemático e constante para que os colaboradores sintam que realmente são incluídos no processo. Isto não significa que a comunicação unilateral não seja necessária, mas sim que ambas devem ser incorporadas.

Como a RSE não é uma atividade única (ou pelo menos não deve ser), mas sim um processo contínuo, carece de progressos e aperfeiçoamentos frequentes para que as estratégias sejam adaptadas e as mais adequadas. Além disso, o diálogo com os colaboradores auxilia na criação ou preservação de relações positivas com os colaboradores e constitui uma ferramenta de motivação (Yates, 2006).

Para que, de facto, o diálogo ocorra, podem ser usados vários métodos, como é o caso dos fóruns na intranet, que permitem criar um ambiente de discussão, em que os colaboradores podem dar as suas opiniões e sugestões. As *e-newsletters* também podem possibilitar o *feedback* direto e imediato, pois são disponibilizadas eletronicamente, mas no caso dos jornais distribuídos fisicamente, o retorno torna-se mais difícil. Nesse sentido, podem ser usadas caixas de sugestões estrategicamente posicionadas que, para além de concederem o anonimato, são mais convenientes para os colaboradores que não têm acesso à internet no seu local de trabalho. Porém, mais uma vez, é necessário criar formas de incentivo ao uso desses métodos de *feedback* pois, caso contrário, serão ignoradas e perderão o seu valor.

A importância do *feedback* atempado é evidenciada também nas viagens. A título de exemplo, alguns colaboradores apenas faziam o pedido de viagem com muito pouca antecedência, mesmo tendo informação que a iriam fazer antes. Ao fomentar a importância de respostas atempadas, eliminam-se alguns problemas, entre os quais, as idas aos gabinetes para validação dos planos de viagem.

Ainda a propósito do *feedback*, é de notar que a «não resposta» é também uma forma de retorno, mas que transmite uma mensagem negativa e que pode gerar descontentamento devendo, por conseguinte, ser evitada.

h. Mostrar o progresso e celebrar as vitórias

Para o sucesso sustentável das práticas de RSE, é impreterível comunicar os progressos conseguidos no seu decorrer, visto que servem de prova do empenho e compromisso da empresa. Além disso, a celebração das conquistas, argumentando que estas foram possíveis com a ajuda de todos, constituem uma forma de motivação, entusiasmo e orgulho. Sem embargo, existe uma certa tendência para embelezar as situações e ocultar os pontos negativos, o que dá origem a descredibilização ou prejuízo da imagem da empresa (e todos os efeitos desfavoráveis associados). Por outras palavras, as empresas que exageram na comunicação dos seus esforços de RSE correm o risco de alcançarem o efeito completamente oposto ao desejado. Por conseguinte, a empresa deverá focar-se em informar os colaboradores, mas não se gabar ou exceder-se na divulgação das suas vitórias, à semelhança do que ocorre com as publicações periódicas que estão disponíveis para o público em geral.

Ademais, deverá ter-se em conta que a celebração das mais ínfimas conquistas não é favorável, pois esta poderá perder o significado e deixar de ter tanta importância. Assim, a chave deverá ser comunicar de forma a que a audiência se sinta envolvida e interessada, mostrando que a empresa cumpriu com os objetivos com os quais se comprometeu ou mesmo se os ultrapassou.

i. Considerar a RSE e a comunicação como um compromisso de longo prazo

A manutenção da RSE é um compromisso de longo prazo, pois só assim será vista como uma preocupação genuína da empresa e, dessa maneira, haverá maior probabilidade de se atingirem os objetivos pretendidos. Se, por exemplo, a empresa escolher relacionar-se apenas pontualmente com determinada causa ou iniciativa, será vista, potencialmente, como uma forma oportunista de melhorar a sua imagem e,

portanto, poderá ter o efeito completamente oposto. Analogamente, as estratégias de comunicação deverão seguir o mesmo princípio de longo prazo e para que sejam feitas as devidas adequações às mudanças que vão surgindo.

Além disso, como muitas vezes foi aqui referido, o ambiente que envolve as empresas é complexo e encontra-se em constante mudança. Por essa razão, as organizações que se comprometem a longo prazo, que se adaptam reiteradamente às diversas variáveis e, mais ainda, agem antecipadamente em relação a elas, têm mais possibilidades de obter sucesso.

Por fim, de modo a reforçar as ideias aqui apresentadas, proponho uma última sugestão, a alteração da missão da empresa. Logo no início, foi referido que a missão era «ser a escolha preferencial dos nossos clientes, funcionários e fornecedores, contribuindo para um crescimento sustentável e satisfazer os nossos *shareholders*». Como foi sendo mencionado ao longo deste relatório, são vários os elementos que influenciam e são influenciados pela empresa, os denominados *stakeholders*. Ao trocar *shareholders* por esta palavra, a empresa engloba todos aqueles com quem tem ligações, como é o caso da comunidade envolvente.

4.4. Algumas considerações

Sumariamente, a RSE pode ser vista como propulsora da cooperação e dos relacionamentos construtivos entre os colaboradores da empresa, promovendo as interações positivas e favoráveis entre eles e impulsionando o trabalho em equipa. Assim, pode, por um lado, constituir uma forma de manifestação e reforço dos valores e cultura da empresa, permitindo a criação de oportunidades para um melhor desempenho organizacional. Por outro lado, a RSE, desde que seja consistente com as estratégias da empresa e financeiramente sustentável, pode, em conjunto com outros fatores, aumentar a atratividade da empresa.

A comunicação, por sua vez, representa, simultaneamente uma estratégia em si que permite melhorar a *performance* da empresa e um instrumento associado à RSE

para cumprir os seus objetivos específicos. Tanto como estratégia da empresa ou ferramenta da RSE, a comunicação deve ser frequente, multicanal, incluir conteúdo relevante e ser adaptada ao público para ser eficiente. A comunicação eficiente poderá eventualmente resultar em menos conflitos que, por seu turno, poderá ser favorável à cooperação e outros benefícios adjacentes.

Com o intuito de potencializar as vantagens da RSE, a empresa poderá incorporar outras vertentes nas suas estratégias focadas em áreas específicas e que, em conjunto, poderão estabelecer um impacto mais significativo (ver figura 11). As questões relacionadas com o ambiente tendem a ocupar um lugar de destaque nas iniciativas socialmente responsáveis de muitas empresas, sendo que uma das principais motivações é o seu crescimento a longo prazo, na medida em que podem influenciar a eficácia da gestão dos recursos e a procura e utilização de novas tecnologias e inovações. Assim, as empresas poderão, sincronicamente, beneficiar com a melhor gestão dos recursos e eficácia energética e provocar um menor impacto negativo no ambiente (Rego *et al.*, 2007).

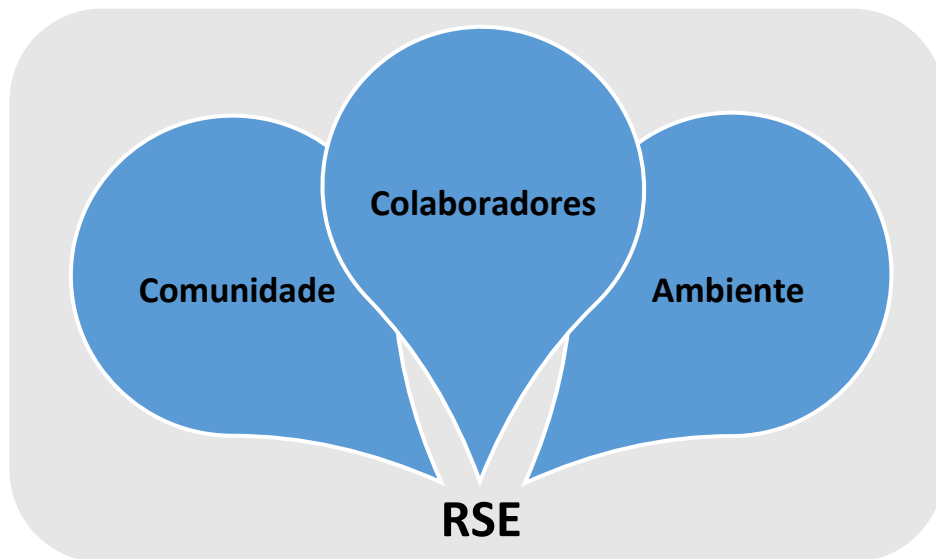


Figura 11 - Possíveis vertentes da RSE

A RSE pode também ser orientada para o bem-estar dos colaboradores, abrangendo iniciativas ou práticas referentes, por exemplo, à conciliação entre a vida pessoal e profissional, a adoção de hábitos de alimentação saudáveis e a prática de exercício físico. Como foi referido anteriormente, a carga de trabalho tende a ser muito

elevada, o que origina níveis de stresse também bastante elevados. Segundo Rego *et al.* (2007), as práticas de RSE relacionadas com a conciliação entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores permite aumentar a motivação dos colaboradores e reduzir os níveis de stresse.

Como no modelo de Schartz e Carroll (2003) referido no capítulo anterior, nenhuma área tem primazia sobre a outra. A função económica é crucial, pois se a empresa não gera lucro, não opera. No entanto, se as outras vertentes são esquecidas, o sucesso da empresa poderá não ser viável a longo prazo. Talvez tal fosse viável há décadas, mas, hoje em dia, as organizações necessitam adaptar-se à mudança dos valores sociais e expectativas das pessoas, tal como mencionado no modelo do CED da década de 70.

A abordagem à RSE aqui debatida apresenta várias semelhanças com as sugestões apresentadas no capítulo 2 referentes à gestão das viagens de negócios, incluindo o clima de abertura, o envolvimento dos colaboradores nos vários processos e a importância da comunicação e *feedback* para a eficácia das atividades, os quais poderão ser igualmente úteis nas outras áreas da empresa, tal como foi referido no início deste capítulo.

Todas estas melhorias propostas podem também constituir uma forma de reforço da cultura organizacional através do fomento da coesão grupal. Além disso, espera-se que resultem numa maior satisfação no trabalho que, por sua vez, podem fazer aumentar o número de comportamentos de cidadania organizacional, isto é, comportamentos voluntários dos colaboradores que ajudam a empresa de alguma forma. De um modo geral, espera-se que esta abordagem permita conectar interesses, necessidades ou expectativas de múltiplos *stakeholders*, permitindo a criação de valor sinérgica e resultados *win-win-win*, inserindo-se, assim, nesta categoria apresentada por Kurucz *et al.* (2008) e discutida no capítulo anterior. Segundo os benefícios da RSE referidos por Kotler e Lee (2005), estas iniciativas poderão favorecer a empresa reforçando a sua imagem, aumentando a sua capacidade de atrair, motivar e reter funcionários e ampliar a sua influência.

Tanto a RSE como a comunicação, vistos como mecanismos de marketing interno, permitem a melhor orientação dos comportamentos dos colaboradores no sentido de auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais, assim como aproveitar todo o potencial da empresa e assessorar no seu crescimento sustentável. Assim, com estas propostas, espera-se que sejam ultrapassadas algumas barreiras mencionadas por Carrera (2009), como a melhoria dos canais de comunicação, a diminuição dos conflitos e o aumento da cooperação e coordenação e uma menor resistência à mudança.

A adoção de uma abordagem holística como base ou fundamento das estratégias de negócio, integrando a criação de sinergias e a melhoria dos relacionamentos, atividades e processos organizacionais pode ser a chave para a descoberta das melhores soluções para a empresa e geração de vantagens competitivas difíceis de imitar pela concorrência. Por outras palavras, a visão global e enquadramento integrado das atividades da empresa poderão ser úteis para a revelação de novas perspectivas vantajosas para a resolução de problemas em resposta aos altos níveis de incerteza e imprevisibilidade do ambiente e dinamismo externos.

Considerações finais

O presente relatório simboliza a conclusão de uma etapa da minha vida, a finalização do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, e a procedente passagem da formação académica para a vida profissional.

O estágio realizado neste âmbito foi um profícuo processo de aprendizagem que me permitiu adquirir conhecimentos e aperfeiçoar capacidades, constituindo assim uma excelente preparação para as exigências do mundo do trabalho. Por um lado, possibilitou-me a exposição e entendimento da dinâmica das relações empresariais no âmbito interno e compreender a importância da gestão das relações entre os indivíduos e a eficaz comunicação entre eles. Simultaneamente, consegui obter uma visão mais aprofundada do setor dos moldes e dos componentes para automóveis, indústrias que até então me eram desconhecidas, apesar da sua importância para o concelho. Por outro lado, este estágio proporcionou-me oportunidades para desenvolver determinadas capacidades e competências, contribuindo para o meu desenvolvimento ao nível pessoal.

Em primeiro lugar, permitiu-me aumentar o meu sentido de responsabilidade, tendo em conta que tinha a meu encargo as viagens de vários colaboradores, o que implica assegurar que tudo fosse cumprido conforme esperado de modo a não incorrer em perdas para a empresa. Depois da fase inicial, já desempenhava várias tarefas autonomamente, aspeto importante para uma melhor aprendizagem e que penso me trará mais segurança para funções que irei desempenhar no futuro. Além disso, logrei o desenvolvimento de competências interpessoais, na medida em fui interagindo com um grande número de pessoas ao longo dos cinco meses. O mais relevante foi a melhoria das minhas capacidades de comunicação, ponto esse no qual desde sempre tive mais dificuldade.

Relativamente à elaboração deste relatório, o objetivo foi, por um lado, empregar os conhecimentos adquiridos ao longo da minha formação académica, aplicando-os no caso concreto desta empresa e, ao mesmo tempo, criar um conjunto de soluções que fossem úteis e de valor para a mesma. Com a redação deste relatório

consegui obter conhecimentos mais aprofundados sobre temas que conhecia apenas de uma maneira geral, uma vez que tinham sido lecionados em algumas unidades curriculares ao longo da minha formação académica. Posso ainda acrescentar que a sua elaboração intensificou a minha vontade de aprender ainda mais sobre as questões aqui abordadas e, se a oportunidade surgir, aplicar estes conhecimentos no meu futuro profissional.

Sendo a aprendizagem um ingrediente essencial para o sucesso e um aspeto muito importante na minha vida, esta foi uma experiência muito gratificante e que me permitiu superar vários desafios. A citação que apresentei no início deste relatório é uma evidência disso mesmo. A aprendizagem é fundamental, não só para enfrentar as circunstâncias atuais, como os desafios futuros, constituindo um elemento crucial para a determinação do curso da nossa vida. Por isso, acredito firmemente que, como na citação, devemos aproveitar todas as oportunidades para aprender e polirmos os nossos conhecimentos (como é o caso do estágio e do presente relatório), pois só assim teremos êxito.

Referências bibliográficas

- Aguilera, A. (2008). Business travel and mobile workers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 42(8), 1109–1116.
<http://doi.org/10.1016/j.tra.2008.03.005>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186.
<http://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Angeloni, M. T., & Dazzi, M. C. S. (2003). A Era do Conhecimento. In R. V. da Silva & A. Neves (Eds.), *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bahia, J. (1995). *Introdução à Comunicação Empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad Editora.
- Beal, B. D. (2014). *Corporate Social Responsibility: Definition, Core Issues, and Recent Developments*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Beirão, I., Vasconcelos, P., Rasquilha, L., Matos, L. de, Fernandes, A., & Nunes, M. I. (2008). *Manual de Comunicação Empresarial*. Lisboa: Plátano Editora.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9–24. <http://doi.org/10.2307/41166284>
- Bhattacharya, C., Sen, S., & Korschun, D. (2007). Corporate social responsibility as an internal marketing strategy. *Sloan Management Review*, 1–29. Retirado de http://www.researchgate.net/profile/Daniel_Korschun/publication/241561787_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_AS_AN_INTERNAL_MARKETING_STRATEGY/links/02e7e52e262121c390000000.pdf
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502. [http://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](http://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6)
- Camara, P. B. da, Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4ª edição). Alfragide: Dom Quixote.
- Carrera, F. (2009). *Marketing Digital na versão 2.0 - o que não pode ignorar*. (M. Robalo, Ed.) (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [http://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](http://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <http://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E., & Ganesh, S. (2011). *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices* (2nd Edic  ). Long Grove: Waveland Press.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholders framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <http://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271994>
- CMBell. (2017). 17 Top Internal Communication Channels. Retrieved September 5, 2017. Retirado de <https://www.cmbell.com/blog/2017/4/26/internal-communication-infographic#anchor-link-intranet2>=
- Collins, B., & Payne, A. F. (1991). Internal Marketing: A New Perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3), 261–270. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/026323739190006C>
- Committee for Economic Development (CED). (1971). *Social Responsibilities of Business Corporations*. New York. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=4546888&site=ehost-live&scope=site>
-   ori  , D. S., & Voki  , N. P. (2009). The Roles of Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concepts in Determining Holistic Internal Marketing Philosophy. *Zagreb International Review of ...*, 12(2), 87–105. Retirado de <http://hrcak.srce.hr/78703>
- Corrêa, E. S. (2009). A Comunica  o Digital nas organizações: tendências e transformações. *Revista Organicom*, 6(10/11), 161–167. Retirado de <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/201/301>
- Corrêa, E. S. (2005). Comunica  o digital: uma questão estratégica e de relacionamento com públicos. *Revista Organicom*, 2(3), 94–111.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6   Edi    ). Lisboa: Editora RH.

- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <http://doi.org/10.1002/csr.132>
- Davis, K. (1973). The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. *The Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322. <http://doi.org/10.2307/255331>
- Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management*, 9(2), 108–119. <http://doi.org/10.1108/13632540510621362>
- Denstadli, J. M., Gripsrud, M., Hjorthol, R., & Julsrud, T. E. (2012). Videoconferencing and business air travel: Do new technologies produce new interaction patterns? *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 29, 1–13. <http://doi.org/10.1016/j.trc.2012.12.009>
- Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC). (2016). As empresas com mais despesa em atividades de I&D em 2013 - Portugal. Lisboa. Retirado de [http://www.dgeec.mec.pt/np4/206/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=11&file Name=Ranking2013_PublicacaoEmpresas.pdf](http://www.dgeec.mec.pt/np4/206/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=11&file Name=Ranking2013_PublicacaoEmpresas.pdf)
- Douglas, A., & Lubbe, B. A. (2006). Identifying value conflicts between stakeholders in corporate travel management by applying the soft value management model: A survey in South Africa. *Tourism Management*, 27(6), 1130–1140. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.007>
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- Einforma. (2017). Relatório sobre a Simoldes Plásticos. Retirado de www.einforma.pt
- Elsevier Advanced Technology. (1999). *Automotive Plastics and Composites: Worldwide Markets and Trends to 2007* (Second Edi). Kidlington: Elsevier Advanced Technology.
- German Trade & Invest. (2016). The Plastics Industry in Germany - Industry Overview. Retirado de <https://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/SharedDocs/Downloads/GTAI/Industry-overviews/industry-overview-plastics-industry-in-germany-en.pdf?v=12>
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication* (5th Editio). Dubuque, Iowa: W. C. Brown.

- Grigore, G. F. (2011). Corporate Social Responsibility and Marketing. In G. Aras & D. Crowther (Eds.), *Developments in Corporate Governance and Responsibility* (Vol. 2, pp. 41–58). Emerald Group Publishing Limited. [http://doi.org/10.1108/S2043-0523\(2011\)0000002006](http://doi.org/10.1108/S2043-0523(2011)0000002006)
- Gustafson, P. (2011). Managing business travel: Developments and dilemmas in corporate travel management. *Tourism Management*, 33(2), 276–284. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.03.006>
- Gustafson, P. (2013). Control and commitment in corporate travel management. *Research in Transportation Business and Management*, 9, 21–28. <http://doi.org/10.1016/j.rtbm.2013.03.002>
- Hales, C. (1992). “Internal marketing” as an approach to human resource management: a new perspective or a metaphor too far? *Human Resource Management*, 5(1), 50–71.
- Helman, D., & Payne, A. (1992). *Internal marketing: myth versus reality*. Cranfield School of Management (Vol. SWP 5/92). United Kingdom. Retirado de <http://hdl.handle.net/1826/499>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts* (9th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- Huseman, R. C., Lahiff, J. M., & Penrose, J. M. (1991). *Business Communication: Strategies and Skills* (4th Editio). Sydney: The Dryden Press.
- Kaptein, M., & Van Tulder, R. (2003). Toward Effective Stakeholder Dialogue. *Business and Society Review*, 108(2), 203–224. <http://doi.org/10.1111/1467-8594.00161>
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.
- Kunsch, M. M. K. (2007). Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Signo Y Pensamiento*. Retirado de <http://www.redalyc.org/html/860/86005105/>
- Kunsch, M. M. K. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *Faces Da Cultura E Da Comunicação Organizacional*, 2, 169–192. Retirado de <http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/11868/material/Comunica%CCao%20organizacional%20conceitos%20e%20dimens%CCoes%20dos%20estudos%20e%20das%20praticas.pdf>

- Kurucz, E. C., Colbert, B. A., & Wheeler, D. (2008). The Business Case for Corporate Social Responsibility. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 83–112). Oxford University Press.
<http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0004>
- Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2011). *Theories of human communication* (10th edition). Long Grove: Waveland Press. Retirado de
<https://pt.scribd.com/doc/147168513/Theories-of-Human-Communication-Littlejohn-1>
- Lourenço, A., & Sopas, L. (2003). *A Internacionalização do Grupo Simoldes: Um estudo de caso de um fornecedor de componentes para a indústria automóvel [Working paper]*. Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, Porto.
- Manning, P. (1992). *Organizational Communication*. New York: Aldine de Gruyter.
- Morsing, M. (2006). Strategic CSR Communication: Telling Others How Good You Are. In *Management Models for Corporate Social Responsibility* (pp. 238–246). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. http://doi.org/10.1007/3-540-33247-2_29
- Parsons, A. (2004). Building a Successful Intranet. *Compensation & Benefits Review*, 36(3), 57–62. <http://doi.org/10.1177/0886368703262901>
- Persistence Market Research. (2017). *Automotive Plastic Market - Global Industry Analysis and Forecast to 2020*. Retirado de
<https://www.persistencemarketresearch.com/market-research/automotive-plastic-market.asp>
- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal marketing-The missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82–93. [http://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90083-Z](http://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90083-Z)
- Piercy, N., & Morgan, N. (1990). Internal Marketing: Making Marketing Happen. *Marketing Intelligence & Planning*, 8(1), 4–6.
<http://doi.org/10.1108/EUM0000000001069>
- Plastics Europe. (2015). *Plastics – the Facts 2014/2015: An analysis of European plastics production, demand and waste data*. Retirado de
http://www.plasticseurope.org/documents/document/20150227150049-final_plastics_the_facts_2014_2015_260215.pdf
- Quirke, B. (2008). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action* (2nd Edition). Hampshire: Gower Publishing Limited.

- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extensionnull. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. <http://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232. <http://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
- Rego, A. (2007). *Comunicação pessoal e organizacional: teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., Cunha, M. P. e, Costa, N. G. da, Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática* (2ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Remondes, J. (2011). *Marketing interno e comunicação: o impacto da utilização das novas tecnologias nas PME's*. Viseu: Psicosoma.
- Robbins, S. P. (1991). *Organizational behavior: concepts, controversies and applications* (5th Editio). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Roby, H. (2014). Understanding the development of business travel policies: Reducing business travel, motivations and barriers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 69, 20–35. <http://doi.org/10.1016/j.tra.2014.08.022>
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530. <http://doi.org/10.5840/beq200313435>
- Simoldes Plásticos. (2016). Manual de Acolhimento e Integração do Colaborador.
- Sosnin, B. (2001). Digital Newsletters “E-volutionize” Employee Communications. *HR Magazine*, 46(5). Retirado de <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0501sosnin.aspx>
- Statista. (2017). Worldwide automobile production from 2000 to 2016 (in million vehicles). Retirado de <https://www.statista.com/statistics/262747/worldwide-automobile-production-since-2000/>
- Stohl, C. (1995). *Organizational Communication: Connectedness in Action*. SAGE Publications.
- Taubken, N., & Leibold, I. (2010). Ten Rules for Successful CSR Communication. In M. Pohl & N. Tolhurst (Eds.), *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully* (pp. 129–142). John Wiley & Sons, Ltd.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª Edição). Lisboa: Escolar Editora.

- Thill, J. V., & Bovée, C. L. (2004). *Excellence in business communication* (6th Editio). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926–944.
<http://doi.org/10.1108/03090569910285869>
- Vogel, D. (2005). *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility* (2nd ed.). Washington, D.C: Brookings Institution Press.
- Wagner, J. A., & Hollenback, J. R. (1992). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.
<http://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Yates, K. (2006). Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-line Results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71–79.
- Quality Assurance Guide for Suppliers. (2013). Retirado de [http://www.simoldes.com/plastics/Guia UK.PDF](http://www.simoldes.com/plastics/Guia%20UK.PDF)
- Simoldes Tool Division. (2017). Retirado de <http://www.simoldes.com/tool/en/html/index.html>
- Simoldes Plásticos. (2017). Retirado de <http://www.simoldes.com/plastics/>

Nota: A 28 de outubro de 2017, todas as ligações estavam a funcionar

Anexo

Plano de Estágio

I



Universidade de Aveiro
Mestrado em Línguas e Relações
Empresariais

Plano de Estágio

2016/2017

Diretora do Mestrado: Prof.^a Doutora Ana Maria Pinhão Martins Ramalheira
ALUNA: FLORBELA ALMEIDA CUNHA | N.º MEC: 67566

DADOS DA ALUNA

NOME DO ALUNO: Florbela Almeida Cunha

N.º MECANOGRÁFICO: 67566

MORADA: [REDACTED]

N.º DE TELEFONE: [REDACTED]

ENDEREÇO ELETRÓNICO: [REDACTED]

DADOS DA EMPRESA

EMPRESA: Simoldes - Plásticos, S.A.

SEDE E LOCAL DE ESTÁGIO: Rua Comendador António da Silva Rodrigues, N.º 165 - Apartado 113, ~~Bec~~ da Boavista, Oliveira de Azeméis, 3721-902 SANTIAGO DE RIBA-UL PORTUGAL

CONTACTO TELEFÓNICO: +351 256 661 000

FAX: +351 256 661 010

EMAIL: mail@simoldes.com

SUPERVISOR DO ESTÁGIO

NOME: Paula Figueiredo, Diretora dos Recursos Humanos

CONTACTO TELEFÓNICO: [REDACTED]

ENDEREÇO ELETRÓNICO: [REDACTED]

EMPRESA

A Simoldes Plásticos é uma empresa que pertence ao grupo Simoldes e é especializada na produção em peças para a indústria automóvel. Foi criada em 1981 e os seus principais clientes estão situados em Espanha, França, Alemanha, Reino Unido e Polónia.

ESTÁGIO CURRICULAR

O Estágio Curricular será realizado na empresa mencionada anteriormente durante um período de cinco meses. O objetivo do Estágio é a aplicação dos conhecimentos adquiridos durante a licenciatura e o mestrado em Línguas e Relações Empresariais, nomeadamente nas áreas das línguas estrangeiras e gestão.

ATIVIDADES A DESENVOLVER

As tarefas a desenvolver ao longo dos cinco meses do tirocínio serão basicamente as seguintes:

- Contacto com clientes nacionais e internacionais em língua inglesa e em língua espanhola;
- Planeamento de viagens, nomeadamente reservas de hotel, envio de e-mails, emissão de bilhetes, entre outras atividades neste âmbito;
- Assessoria nas atividades de qualidade – preparação de auditoria interna;
- Apoio em tarefas na receção, nomeadamente no atendimento aos clientes;
- Desenvolvimento de tarefas na área das compras, nomeadamente contactos com fornecedores;
- Tradução de documentos de inglês/espanhol para português e vice-versa.

CRONOGRAMA

Atividades \ Datas	Janeiro 2017	Fevereiro 2017	Março 2017	Abril 2017	Maio 2017
Contato com clientes nacionais e internacionais em língua inglesa e em língua espanhola					
Planeamento de viagens, nomeadamente reservas de hotel, envio de emails, emissão de bilhetes, entre outros					
Assessoria nas atividades de qualidade – preparação de auditoria					
Prestação de apoio em tarefas na receção					
Desenvolvimento de tarefas na área das compras, nomeadamente contato com fornecedores					
Tradução de documentos de inglês/espanhol para português e vice-versa.					